

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Evaluation of Employee Motivation System in a Selected Company

Student:	Ondřej Jaroš
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student:

Ondřej Jaroš

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Posouzení systému motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Evaluation of Employee Motivation System in a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza současného systému motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- EVANGELU, Jaroslava E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 5.5.2016


.....
Ondřej Jaroš

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Kashi za čas věnovaný konzultacím, za odborné rady a skvělý přístup k mé osobě.

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	4
2.1	Motivace	4
2.1.1	Proces motivace	6
2.1.2	Typy motivace	6
2.1.3	Fáze motivace	7
2.1.4	Zdroje motivace	8
2.1.5	Motivační teorie	9
2.2	Stimulace pracovní motivace	16
2.2.1	Hmotná odměna	16
2.2.2	Pracovní prostředí	17
2.2.3	Práce samotná	17
2.2.4	Způsob hodnocení	18
2.2.5	Externí faktory	18
2.2.6	Motivační program podniku	19
2.3	Dotazníková analýza	20
2.3.1	Účelové otázky	20
3	Charakteristika vybraného podniku	21
3.1	Historie společnosti	21
3.2	Firma AB ve světě	22
3.3	AB Money v České Republice	23
3.3.1	AB Money Auto	23
3.3.2	AB Money Leasing	23
3.3.3	AB Money Bank	24
3.4	Call Centrum firmy AB	25
3.4.1	Organizační struktura call centra a jednotlivé procesy	27
4	Analýza současného systému motivace zaměstnanců ve vybraném podniku	28
4.1	Systém odměňování ve volacích procesech	28
4.2	Historie týmu Akvizice	29
4.2.1	Pilotní provoz	29
4.2.2	Zahájení volání akvizic – variabilní odměna za sjednané schůzky	29
4.2.3	Samostatný akviziční tým	31
4.3	Dotazníkové šetření	36
5	Návrhy a doporučení	52

5.1	Návrhy pro liniového vedoucího	52
5.1.1	Part'áci a partičky	52
5.1.2	Call blending	55
5.1.3	Autonomie pracovní docházky	55
5.1.4	Top prodejce	56
5.2	Návrhy pro společnost AB	56
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době není pracovní činnost jen o vydělávání peněz nebo zabezpečení rodiny. Většina lidí bere práci jako součást svého životního stylu, chtějí mít pocit, že konají něco prospěšného, chtějí se rozvíjet, být pověřováni úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a také působit na pracovišti, kde vládou dobré mezilidské vztahy.

Proto se organizace zaměřují právě na lidské zdroje, neboť ty jsou jedním z nejdůležitějších prvků celého podniku. Jsou jeho hnací silou, protože právě výkon pracovníků a zaměstnanců ovlivňuje celý chod podniku a splnění stanovených cílů. Úkolem lidských zdrojů je optimalizace a usměrňování pracovního výkonu tak, aby firma působila co nejefektivněji. Protože motivace jako taková a s ní úzce spjatá pracovní motivace je jeden z hlavních faktorů, které mají na pracovní výkon velký vliv, bude se tato práce zabývat právě jí. Nedílnou součástí motivace zaměstnanců je liniový vedoucí pracovník, který ji může ve značné míře ovlivňovat a stimulovat. Má k pracovníkům nejbližší, takže může ovlivňovat nejen vnější motivátory, ale hlavně ty vnitřní, které jsou tou největší hnací silou člověka.

Cílem práce je pochopení a zhodnocení současného systému stimulace a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Jaké podpůrné prvky motivace jsou v podniku přítomny a zanalyzovat jejich působení na zaměstnance. Analýza bude provedena pomocí dotazníků, rozhovorů a pozorování. Na konci této bakalářské práce pak bude poukázáno na možné změny v již aktivním procesu motivace a možné další prvky, které by bylo možné do něj zahrnout. Všechny tyto návrhy by měly vést k naplnění cílů, očekávání a potřeb jak zaměstnanců, tak vybraného podniku. Na tuto firmu bude odkazováno jako na společnost AB.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Tato kapitola má za úkol osvětlit pojem motivace v širším pohledu, a jaký proces při ní vzniká. Dále uvádí, jaké základní typy motivace jsou známy a kterými fázemi každý člověk při motivování prochází. Motivační teorie pak vysvětlují, jak se motivace vůbec formuje a jaké jsou základní zákonitosti v chování člověka. Na závěr se pak zaměřuje na její stimulaci v pracovním prostředí.

2.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno ze slova motiv. Pojem motiv pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Slovník cizích slov uvádí jako jednu z možností „vnitřní pohnutku chování nebo hodnocení uváděné jako důvod jednání“ (Kolektiv autorů, 1998). Motivy jsou tedy určité hnací síly, které jsou základem lidského jednání (Deiblová, 2005).

Deiblová (2005) lidské motivy dělí na dva typy:

- primární,
- sekundární.

Primární jsou ty, které jsou označovány jako vrozené, nenaučené, organické, instinktivní atd. Tyto motivy člověk nemůže ovlivnit a často jsou spojovány s potřebami. Nazývají se primární také proto, že jsou chápány jako ty nejdůležitější, neodkladné nebo prioritní.

Toto dělení pochází z psychoanalýzy. Nevědomé motivy vychází z toho, že člověk některé své skutečné motivy znát nechce nebo mu nejsou ani známy. Nechce být vnímán jako „špatný člověk“ a tak si některé motivy zracionalizuje do jiné podoby. Vědomé motivy jsou ty, které směřují k cíli, a člověk si uvědomuje příčiny jeho jednání.

Motivace samotná je potom souhrn všech těchto faktorů, které působí na lidi. Určuje jejich chování či rozhodování a podněcuje je k fyzické nebo psychické aktivitě. Armstrong (2007) charakterizuje motivaci jako cílově orientované chování. Pokud je člověk motivován sám od sebe a jde těmi správnými kroky za svým záměrem, je to nejlepší druh motivace. Většina lidí však (hlavně pak v pracovním prostředí) potřebuje nějaké stimuly z vnějšku.

Armstrong (2007) uvádí, že motivace má 3 složky.

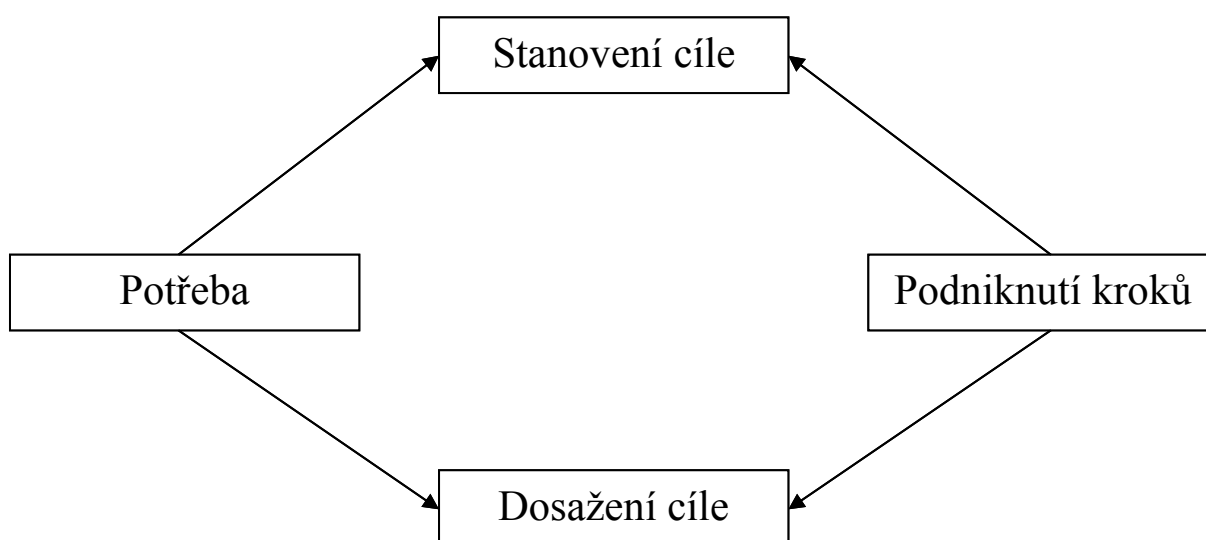
- Směr – to, čeho se snaží člověk dosáhnout.
- Úsilí – jak moc se člověk snaží.
- Vytrvalost – jak dlouho se vydrží snažit navzdory překážkám.

Směr ukazuje cestu, kam člověk směřuje nebo co si přeje. Je to jakýsi obraz stádia, kam by se chtěl dostat. Avšak úsilí je hlavním hybným motorem. Ukazuje, jak moc člověk toho cíle chce dosáhnout, co pro něj dokáže udělat. Vytrvalost pak determinuje, kolik času je člověk schopen dát a jestli dokáže pokořit překážky, které se mu v cestě za svým snem budou objevovat.

2.1.1 Proces motivace

Obrázek 2.1.1 naznačuje, jak probíhá proces motivace. Nejprve se na základě neuspokojených potřeb vytvoří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté si člověk stanoví cíle, aby mohl tyto potřeby a tužby uspokojit. Nakonec si stanoví cesty, o kterých předpokládá, že cílů dosáhne. Pokud tato cesta vede k uspokojení potřeby, při příští potřebě se zvolí stejný postup. Naopak, pokud se tímto způsobem záměru nedostalo, zvolí člověk

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007), strana 160

2.1.2 Typy motivace

Jak již bylo naznačeno výše, člověk může mít svoje osobité potřeby nebo důvody, proč je motivován do určité činnosti. Můžou však být lidé, kteří k motivaci potřebují zásah okolí.

Motivaci můžeme tedy rozdělit na:

- vnitřní,
- vnější.

Vnitřní motivace je taková, na kterou nemá vliv okolí (změna pozice, nový vedoucí atd.) Jde o naše vlastní pohnutky, jako jsou například kontrola nad svými možnostmi, příležitosti pro rozvoj a zkušenosti, radost z práce samotné atd.

Vnější motivaci tvoří odměny, díky kterým můžeme člověka motivovat k určité činnosti. Lidé motivování zvenčí jsou pak ovlivněni odměnami (zvýšení platu, povýšení nebo pochvaly) nebo také sankcemi a tresty (vytýkáci dopis, kritika před týmem atd.)

2.1.3 Fáze motivace

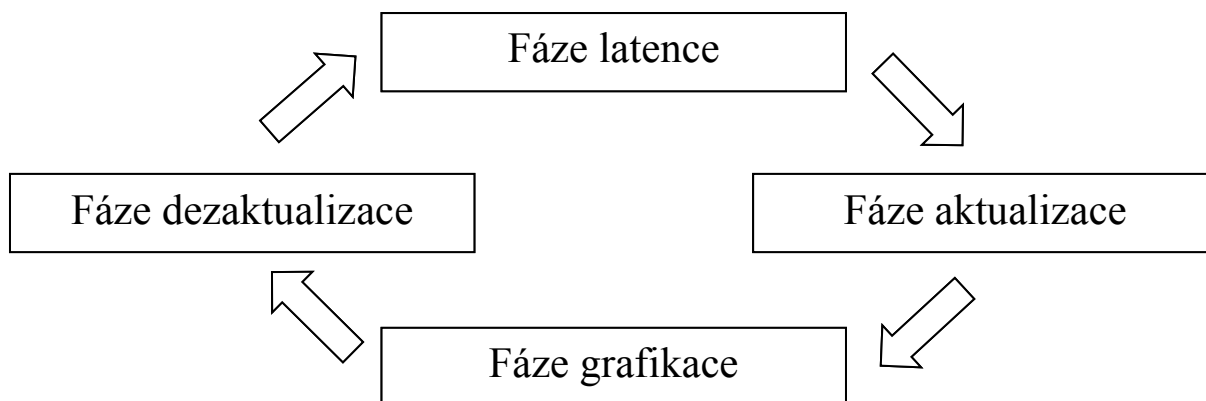
Horváthová a kol. (2013) uvádí základní čtyři fáze motivace, kde se jejich opakování v cyklu mění na základě úrovně uspokojované potřeby (Maslowova hierarchie):

- fáze latence,
- fáze aktualizace,
- fáze grafikace,
- fáze dezaktualizace.

Jsou s to, že základní potřeby začínají fází latence, kde není žádná potřeba známa a nic člověku nechybí. Dále následuje fáze aktualizace potřeby (člověk má hlad), následně fáze grafikace (člověk jí), fáze dezaktualizace (nemá hlad) a nakonec fáze latence, kde mu opět nic nechybí.

U potřeb vyššího řádu však po cyklu fáze latence nenastává. Zůstává fáze dezaktualizace, která není nikdy dokončena. Jako příklad takové potřeby lze uvést potřebu uznání, kde člověk „nikdy nemá dost.“

Obr. 2.2 Fáze motivace



Zdroj: Horváthová a kol. (2013)

2.1.4 Zdroje motivace

Horváthová a kol. (2013) uvádí, že pro správné pochopení motivace je třeba znát, odkud pochází – čili její zdroje. Za předpokladu znalosti tématu, lze následně ovlivnit předmětné motivační faktory jedince.

Zdroje motivace dělí na:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Potřeby jsou základní zdroje motivace. Bez jejich uspokojení vyvolávají negativní v člověku negativní pocity, to poté vyvolává nutnost tyto pocity eliminovat a potřeby uspokojit. Dělíme je na vnitřní a vnější. Vnitřní mají biologický či fyzický charakter a patří k nim například potřeba dýchání. Vnější potřeby jsou spojovány s člověkem jakožto sociálním tvorem. Do této kategorie lze zařadit potřeba přátelství, nadřazenosti atd.

Návyky jsou zautomatizované, opakující se jednání člověka v určitých situacích. Jsou vytvářeny výchovou nebo opakovanou činností v průběhu života. Většinou jsou brány pozitivně (umývání zubů, vynášení koše). Na druhou stranu mohou být i návyky negativní (alkohol, kouření).

Zájmy jsou věci a činnosti, na které se člověk zaměřuje a v průběhu života se mění. Mění se na základě vývoje člověka a vlivu jeho okolí. Díky nim lze identifikovat charakteristické vlastnosti člověka a dávají mu popud k rozvíjení jeho znalostí, dovedností a schopností. Jako příklad lze uvést sběratelská činnost, historické dění atd.

Hodnoty jsou jakýmsi porušením objektivního smýšlení. Každý jedinec má své hodnotové smýšlení a hierarchii hodnot. Znamená to, že některým věcem či činnostem je přisuzována větší priorita než ostatním a tak ovlivňuje lidské chování. V průběhu života se hierarchie hodnot mění společně s vývojem charakteru člověka. Mezi základní hodnoty patří například rodina, zdraví, peníze atd.

Ideály jsou určité vzory, ke kterým člověk vzhlíží a dělá vše pro to, aby se jim co nejvíce přiblížil. Ideály mohou charakterizovat způsob života, jednání, vzhled. Determinují

také cestu a vzorce jednání, která slouží k jejich dosažení. Většina lidí má za své první ideály své rodiče nebo starší sourozence.

2.1.5 Motivační teorie

V tomto oddíle práce rozebírá základní motivační teorie a jejich přístupy. Armstrong (2007) zmiňuje ve své knize tři nejvlivnější:

- **Teorie instrumentalisty** – ta tvrdí, že odměny a tresty (známo jako politika cukru a biče) slouží jako nástroj k zabezpečení toho, aby se lidé chovali podle představ vedoucího pracovníka.
- **Teorie zaměřené na obsah** – ta má za úkol, soustředit se na obsah motivace. Hlavním motivem této teorie je podnikání kroků k uspokojení potřeb a identifikace těch hlavních, které ovlivňují chování. Tato teorie je také známa jako teorie potřeb. Tuto teorii popsali ve svém dvoufaktorovém modelu Maslow (1954) a Herzberg (1957), kde vyjmenovali všechny potřeby a nazvali je *statisfaktory*.
- **Teorie zaměřené na proces** – ty se zabývají psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Teorie instrumentality pojednává o přesvědčení, že jedna činnost nebo věc povede k věci jiné. Objevila se v 19. století, kde měla za úkol racionalizovat práci a pracovat s ekonomickými výsledky.

Základem teorie je to, že člověk bude motivován právě tehdy, pokud se odměny a tresty v práci budou odvíjet od skutečného výkonu jedince na pracovišti. Podklady této teorie se nacházejí v metodách vědeckého řízení, kde Taylor napsal (1911), že není možné během jakkoliv dlouhé doby přesvědčit dělníky, aby pracovali s vyšším nasazením než průměrný člověk v jejich okolí, aniž by měli zajištěné mnohem větší a stálé finanční ohodnocení.

Tato teorie je široce využívána a ve většině případů je používání této teorie úspěšné. Nevýhody této teorie jsou, že nepracuje s lidskými potřebami a nebere v potaz ovlivňování kontrol a odměn neformálními vztahy pracovníků.

Teorie zaměřené na obsah pojednává o neuspokojené potřebě, která v člověku vyvolává špatný pocit. Aby byl tento pocit eliminován, je potřeba stanovit cíl, který uspokojí tuto potřebu. Dále je třeba nastavit způsob chování a činnosti, které povedou k dosažení stanoveného cíle.

Každý člověk však může mít jiné potřeby, které mohou mít různou důležitost. Také vztah mezi potřebou a cílem není jasně stanoven, neboť jedna potřeba je uspokojitelná mnoha cíly a naopak jeden cíl může uspokojit více potřeb. To vše závisí na okolí, kterým je člověk obklopen, jeho osobností a také trváním neuspokojení.

Základní teorii potřeb stanovil Maslow (1954). Vytvořil hierarchii 5 základních potřeb, o kterých si myslel, že jsou společné pro všechny lidi.

1. Fyziologické – potřeba dýchání, potravy, vody.
2. Jistota a bezpečí – jistota zdraví, zaměstnání, rodiny, ochrana před násilím.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství.
4. Uznání – potřeba sebeúcty, respektu ostatních, touha po reputaci.
5. Seberealizace – potřeba se rozvíjet, naplnit své schopnosti, dospět do stavu dokonalosti.

Obr. 2.3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Deiblová (2005), strana 26

Teorie tvrdí, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stává se důležitější potřeba vyšší. Tím pádem je pozornost jedince soustředěna na uspokojení nové potřeby, která se stává dominantní. Pokud se člověk psychologicky rozvíjí, postupuje hierarchií nahoru. Nezřídka kdy to však není přímočarý postup. Nižší potřeby stále existují, jen na chvíli zmizí, ale lidé se k uspokojeným potřebám neustále vrací.

Autorem další teorie je F. I. Herzberg (1957). Jeho výzkum nebyl ze začátku koncipován jako teorie potřeb, ale v konečném důsledku určité základní potřeby popsal.

Herzberg zkoumal spokojenost či nespokojenost práce u úředníků a techniků prostřednictvím strukturovaného interview. Pracovníci si měli vybavit konkrétní zážitek z minulosti a popsat s ním spojené dojmy a pocity. Z výzkumu vyšly dvě skupiny faktorů uspokojení – faktory hygienické (dissatisfactory) a faktory motivační.

Motivační faktory způsobují to, že je zaměstnanec ve svém procesu spokojen, podněcují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Vytváří pozitivní motivaci a vytváří v lidech spokojenost a dobré pocity. Mezi tyto faktory patří například uznání, odpovědnost, rozvoj atd.

Hygienické faktory (dissatisfactory) nejsou přímým protikladem motivačních faktorů. Mají malý vliv na pozitivní motivaci, ale jejich nedostatečná kvalita může způsobovat nespokojenost – slouží spíš jako její prevence. Jedná se především o podmínky, ve kterých je práce vykonávána (pracovní postupy, technické vedení, výdělek, vztahy k nadřízeným, osobní život atd.)

Teorie zaměřené na proces zkoumají psychologické procesy nebo síly, které mají motivaci ovlivnit. Známe je také jako teorie poznávací, protože se zajímají o to, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a zpracovávají. Procesní teorie dělíme na:

- expektační teorie,
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti.

Autorem expektační teorie je V. Vroom (1964). Základními stavebními kameny jeho teorie jsou: valence, instrumentalita a očekávání. Valence označuje míru přesvědčení, hodnotu a přitažlivost cíle. Instrumentalita znamená přesvědčení o tom, že když uděláme jednu věc, povede to k věci další. Očekávání je přesvědčení, že čin nebo plánované chování a úsilí,

povede k určitému výsledku. Síla očekávání je dále závislá na předchozích zkušenostech. Když je ve firmě zavedený systém odměňování již několik let, je jasné, jaké činnosti a jaké úsilí musí být vynaloženo k jejich získání. Pokud však dojde k jeho změně, a dosavadní zkušenosti nejsou dostačujícím vodítkem pro novou situaci, může dojít ke snížení motivace.

V konečném důsledku si stačí odpovědět na tyto čtyři otázky:

- Jaké má být mé pracovní úsilí?
- Je reálné, že splním zadaný úkol?
- Je reálné, že dostanu odměnu, když splním úkol?
- Splňuje hodnota odměny mé potřeby?

Latham a Lock (1979) se zabývali teorií cíle. Zjistili, že pracovníci mají větší motivaci a výkon tehdy, když si stanoví specifické cíle a těch se snaží dosáhnout. Tyto cíle musí být náročné, avšak dosažitelné. Důležité je společné nastavování cílů, takže se na něm musí podílet jak jednotlivec samotný, tak odpovědný vedoucí. Nejdůležitější část je však ta, kde pracovník dostává zpětnou vazbu. Zpětná vazba je důležitá k podpoře odvedené práce, ke správnému nasměrování pracovníka a hlavně ke stálému zvyšování cílů.

Teorie spravedlnosti poprvé prezentoval J. S. Adams (1965). Pojednává o tom, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Z toho vyplývá, že spravedlivé zacházení znamená to, že je s člověkem jednáno stejně jako s odpovídajícím jedincem např. z jiné skupiny. Nelze to však srovnávat s rovností, protože v případech, kdy si lidé zaslouží jiné zacházení, by to bylo nespravedlivé. To také vede k dalšímu přesvědčení, že spravedlnosti je dosaženo tehdy, pokud úsilí, čas, spolehlivost atd. (vstupy) se rovnají finanční odměně, jistotě, uznání atd. (výstupům). Pokud je tohle splněno, zaměstnanec je dobře motivován a pokračuje v rostoucím výkonu. Když si zaměstnanec myslí opak, nemá žádnou motivaci, hledá změnu nebo snižuje své vstupy (velmi záleží na subjektivních pocitech a vnímání situace).

Další motivační teorie

Motivační teorie tří potřeb, kterou zveřejnil D. C. McClelland, uvažuje o třech naučených potřebách, které si člověk osvojil v průběhu života:

- něčeho dosáhnout,
- někam patřit,
- potřeba moci.

Lidé primárně chtějí něčeho dosáhnout, být před ostatními, dostat uznání atd. Tento typ člověka potřebuje neustálé potvrzování jeho skvělých výsledků a usilovné práce. Raději se vyhýbá aktivitám, které mu za vynaložené úsilí nepřinesou tolik uznání nebo kde je velké riziko neúspěchu.

Člověk také potřebuje někam patřit. Chce rozvíjet mezilidské vztahy, touží po vyváženém přátelství. Dokáže se přizpůsobit a spíše než uznání chce slyšet souhlas.

Třetí potřeba podle McClelland je potřeba moci. Jedinec využívá získanou moc ke svým cílům pomocí vládnutí, ovlivňování a ovládání lidí. Nepotřebuje vůbec slyšet uznání, stačí mu pouze souhlas.

Pokud vedoucí, spolupracovník popřípadě onen jedinec ví, ke které potřebě se přiklání, může následně zvolit vhodnou formu rozhovorů, prezentace sebe sama a taky při přesvědčování ostatních.

Deiblová (2005) uvádí ve své knize teorii lidských typů, která se skládá z těchto čtyř základních:

- ekonomický člověk – je motivován pouze ekonomickými nebo finančními podněty (mzda, pracovní podmínky atd.), manažer je pouze kontrolor a organizuje proces,
- sociální člověk – je motivován hlavně dobrými vztahy na pracovišti nebo s nadřízenými, neboť i na pracovišti se vytváří neformální skupiny a firma by měla mít zájem na jejich podpoře,
- člověk usilující o rozvoj – zaměřuje se na sebmotivaci a sebeřízení, motivuje ho postup kupředu, uznání ostatních atd., manažer by jej neměl hlavně příliš kontrolovat, ale měl by být jeho podporou,

- komplexní člověk – jeho motivace se v čase mění a mění se i jeho potřeby, aby byl manažer schopen jeho motivaci ovlivnit, musí neustále rozeznávat nové podněty v chování jedince.

Všechna tato určení člověka vznikla za pomoci vědy o řízení, což je věda interdisciplinární a opírá se o psychologii, sociální a ekonomické vědy. Mají sloužit k pochopení typu člověka a následnému přizpůsobení řídicího stylu pro ovlivnění motivace jedince.

D. M. McGregor vypracoval teorii XY, ve které manažeři vnímají své pracovníky dvěma extrémně různými pohledy:

- Teorie X – manažer vidí své pracovníky jako lidi, kteří pracují pouze z donucení, vyhýbají se své práci, nejraději nepřijímají žádnou odpovědnost, nejsou ambiciózní a jsou rádi řízení. Požadují jistotu nad všemi jinými faktory, zajímají se jen o své blaho a jsou velmi náchylní na změny. Musí být zastrasováni postihy, aby pracovali efektivně.
- Teorie Y – pohled na pracovníky, kteří berou práci jako svou přirozenost, jako nějakou hru nebo odpočinek, mají ji rádi. Pokud jsou zaměřeni na nějaký cíl, umí se sami kontrolovat a řídit. Umí přijímat a dokonce prahnou po zodpovědnosti a vlastní iniciativě. V práci je kreativní, důvtipný a umí dělat dobrá rozhodnutí. Pracovníkův potenciál je využíván pouze částečně.

Další motivační teorie pojednává o tom, jak by se měly plnit základní emoční požadavky zaměstnanců. Rozdělili je na tyto 4:

- acquire (získ)
- bond (pouto)
- comprehend (porozumět, chápat)
- defend (hájit, bránit).

Acquire (získ) můžeme ovlivnit kvalitním systémem odměňování. První možností je alespoň trochu odlišovat ty nejlepší zaměstnance od těch průměrných a podprůměrných. Další možností je zrušení odměn zakládajících na metrikách kontroly a nastavit odměňování podle výkonu. Velmi jednoduchá vazba mezi odměnou a výkonem zajišťuje transparentnost

a soustředění zaměstnance na výkon. Nakonec je vždy potřeba platit tak dobře jako konkurenční organizace.

Bond (pouto) zaměstnance a organizace lze navázat dobrou kulturou podniku. Zde je potřeba podporovat a pracovat na týmové práci, cenit si spolupráce mezi pracovníky i odděleními, být otevřený a přátelský. Je třeba praktikovat sdílení know-how a praxe.

Comprehend (porozumět, chápat) svou práci lze pouze tehdy, jsou-li správně nastaveny pracovní pozice. Pracovní pozice musí být smysluplné, zajímavé a náročné. Toho se dá dosáhnout tehdy, když vytvoříme odlišné a důležité role pro organizaci. Také je potřeba vytvořit pozice, které si žádají určitou část vlastního zapojení nebo příspěvku do celku společnosti.

Defend (hájit, bránit) tento emoční pud pomáhá podporovat fér, důvěryhodný a transparentní proces pro řízení výkonnosti a rozdělování zdrojů. Jedna z možností jak podpořit tento pud jsou odměny za konkrétní činnost, výkon atd. Odměny mohou být jak finanční, školicí tak i úkolové.

Všechny tyto pudy nastavuje společnost sama. Velmi důležitým článkem je však v neposlední řadě vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník je právě ten, který implementuje tyto cíle, kulturu společnosti a je jakýmsi mezičlánkem. Zaměstnanci vědí, že vedoucí pracovník může ovlivnit způsoby, jakými jsou implementovány zásady a procesy společnosti. Manažeři mohou například ovlivňovat odměny a výkonu v oblastech chvály, uznání a rozdělování úkolů. Mohou také rozdělovat bonusy pro rozlišení mezi nejlepšími a průměrnými zaměstnanci. Stejně tak i u týmu, kde je špatná atmosféra, manažer může podniknout kroky, které podporují týmovou práci a učinit pracoviště smysluplnější a zajímavější. Zaměstnanci vědí, že tohle všechno může vedoucí pracovník ovlivnit a proto je také dobrý vedoucí pracovník jejich velikou motivací. Naopak vedoucí pracovník, který neumí podporovat třeba jeden ze čtyř pudů, vede zaměstnance k zvažování změny pozice či zaměstnavatele.

2.2 Stimulace pracovní motivace

Práce by měla být přirozenou stránkou člověka, protože uspokojuje jeho přání a potřeby, zajišťuje rozvoj společnosti jako takové a taky utváří nové vztahy. Pokud člověk chápe práci jako prostředek k dosažení jeho cílů a snů, jeho výkonnost velmi stoupá. Měl by navíc brát svou práci jako koníček nebo hru, měl by mít s pracovníky dobré vztahy atd., neboť je práce velkou částí jeho života.

Vedoucí manažeři mají pak za úkol dostat pracovníka právě do tohoto stavu. Důležité je vědět, co jej motivuje a pomocí různých stimulů v něm vyvolat patřičnou vnitřní motivaci.

2.2.1 Hmotná odměna

Nejčastější používaná stimulace je ta hmotná – konkrétně ta peněžní neboli mzda. Mzdou může být pracovník odměňován časově (hodinově), úkolově, podílově nebo kombinací uvedených. K této „základní“ mzdě mohou být připočítány příplatky za přeplnění prodejního plánu, prémie, osobní hodnocení jedince atd.

Hmotná odměna však nemusí vždy být peněžité podoby. Některé firmy poskytují hmotné odměny ve formě služebních mobilních telefonů, notebooků či automobilů, které jsou zaměstnanci oprávněni používat ke svým osobním účelům. Často se lze setkat se slevami na sortiment firmy, firemními půjčkami, sportovními akcemi nebo zázemím, kulturními zážitky a další různé odpočinkové aktivity.

U peněžních odměn se jejich hodnota odhaduje velmi jednoduše – je pro každého poměrně stejná. Kdežto u nepeněžních je tato hodnota nejistá, protože každý člověk může preferovat stejnou odměnu více a druhý méně.

Snad nejdůležitější pro hmotné odměny jsou tato pravidla:

- dodržování spravedlnosti v jejich rozdělování,
- pracovník musí vědět předem pravidla, za jaké úsilí a činnosti odměnu dostane,
- odměnu by měl dostávat co nejdříve po výkonu,
- odměna by neměla přicházet automaticky nebo dokonce předem.

Pokud se totiž tato pravidla nedodrží, pracovníci je nesou špatně a jejich pracovní výkon razantně klesá.

2.2.2 Pracovní prostředí

Horváthová a kol. (2013) píše, že řada pracovních aktivit je provázena kooperací zaměstnanců nebo probíhá týmovou formou. Ne každý člověk však umí být „týmový hráč“ a tak je na vedoucím týmu, jestli pro něj najde vhodné místo.

Týmová práce má velký motivační účinek, neboť pracovníci vidí snažení ostatních zaměstnanců na stejných pozicích a snaží se být v každém ohledu lepší. Mohou také upozorovat nežádoucí chování s jistým nadhledem a v budoucnu se mu vyhnout. Je však důležité, aby práce v týmu byla spravedlivá a jakékoliv problémy se řešily ihned. Pracovní život v týmu se často prolíná se životem osobním – pracovníci jezdí na společné výlety, tráví společně volný čas atd. Proto je důležité si nastavit hranici kontaktů tak, aby nemohlo dojít k jejich porušení. Perfektní stav je tehdy, pokud týmový cíl je totožný s cílem každého člena týmu. Proto se firmy stále častěji zaměřují na zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a jejich ovlivňování.

Mezi pracovní podmínky také patří vnitřní prostředí firmy, ve kterém zaměstnanci pracují (pracovní postupy, počet toalet na patro apod.) a obor, ve kterém firma podniká. Vnitřní prostředí lze v rámci dostupných prostředků ovlivnit, ale pokud zaměstnanec není spokojen s vlastní profesí, je velmi těžké ovlivnit jeho motivaci.

2.2.3 Práce samotná

Jak již bylo psáno výše, práce by měla být přirozenou činností člověka a naopak by neměla být pouze nevyhnutelným nástrojem pro uspokojení jiných potřeb, neboť má významnou roli v lidském životě.

Toho se dá dosáhnout tím, že člověk bude hrdý na svůj odvedený výkon a na svou práci. Pokud je zaměstnanec na vysoké pozici nebo má náročné úkoly, může mu to dodat určitou společenskou prestiž. J. E. Evangelu (2013) píše ve své knize o metodě Empowerment, což znamená tzv. zmocňování. Metoda zmocňování se snaží zapojit zaměstnance do jejich pracovního a osobního rozvoje tím, že je podporuje jejich samostatnost a individualitu člověka. Vedoucí pracovník tedy přenáší zodpovědnost za vypracování úkolu na zaměstnance a sám přebírá určitou míru rizika za toto své rozhodnutí. Zaměstnanec tím získá nové znalosti a dovednosti a firma schopnějšího zaměstnance.

Nebezpečí v sobě skýtá pohled nadřazenosti nebo vidina moci, která může být vyvolána právě vysokým postavením nebo prací samotnou. Pokud jsou však tyto síly patřičně vedeny, lze jich využít k ještě většímu pracovnímu výkonu.

2.2.4 Způsob hodnocení

To, jakým způsobem je zaměstnanec hodnocen svým vedoucím pracovníkem, má velký vliv na opakovanost dobrých výkonů zaměstnance nebo zlepšení těch horších. Na každého zaměstnance působí jiná forma hodnocení, a proto je důležité odhadnout, která bude tím správným stimulačním prostředkem. V zásadě se dělí na:

- formální – vyhodnocení na firemním večírku, prezentace úspěchů na poradách, vyvěšení „na nástěnce“ nebo ve firemním letáku,
- neformální – hodnocení „one on one.“

Formální hodnocení na každoročním večírku může vyvolat v zaměstnanci pocit důležitosti a toho, že si ho podnik opravdu váží. Naopak jeho prezentace na veřejných místech v práci dokáže vyvolat negativní emoce svou strojeností.

Neformální hodnocení uvítá většina zaměstnanců, protože se jedná spíše o každodenní komunikaci mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Nebývá zpravidla dokumentováno a tak zaměstnanec cítí svou důležitost a spojení pro podnik. Motivace kladného hodnocení je navíc umocněna tehdy, všimne-li si jej jiný kolega.

Hodnocení by mělo být provedeno co nejdříve po provedeném výkonu a mělo by být srozumitelné.

2.2.5 Externí faktory

Nejen vnitřní faktory působí na motivaci zaměstnance, ale také externí prostředí, ve kterém se pracující člověk nachází a v jaké firmě pracuje.

Mezi první takové faktory zařadila Horváthová a kol. image a goodwill firmy. Tento faktor lze chápat jako celkový obraz podniku, jak vystupuje navenek, co si o podniku myslí nejbližší okolí a jaké aktivity provozuje a jestli jsou například šetrné k životnímu prostředí.

Další faktor je makroekonomická a politická situace v zemi. Je to faktor, který může pracovník ovlivnit pouze málo nebo vůbec. Když je tržní očekávání pozitivní, pracovník má větší očekávání a naopak pokud je stát v recesi, má obavy o svou práci a situace působí

tlumivě. Na ochotu lidí pracovat také působí politická situace, kde například politická strana ve vedení má ekonomické zájmy, které se neshodují s očekáváním pracovníků.

Třetím faktorem můžeme nazvat rodinu, její prostředí a vztahy. Má-li člověk dobré zázemí, je podporován v učení i práci samotné, dostává se mu velké motivace dosáhnout výsledků, které se od něj očekávají. U některých jedinců je to však přesně naopak. Pokud se setkají s odrazováním od jejich zaměření, způsobu jejich práce a vzdělání, působí to na ně jako hnací motor a snaží se tento názor vyvrátit a dokázat, že se pletou.

2.2.6 Motivační program podniku

Každý podnik má svoje vlastní pravidla a postupy pro pozitivní motivování svých pracovníků k optimálnímu pracovnímu výkonu – tzv. motivační program. Je těžké dosáhnout jeho optimální podoby, neboť musí v sobě zahrnout jak finanční, sociální tak i personální cíle organizace. Existuje několik způsobů, jak motivační program podniku vytvořit. Horváthová a kol. (2013) uvádí ve své knize přístup 5P – cesta od idejí k realitě:

1. philosophy (filozofie) – odměňování by mělo vycházet z podnikového poslání a vize a také by mělo vycházet dlouhodobé podnikové strategie,
2. politics (politiky) – základní pravidla a zásady pro tvoření odměn, je nutné, aby byly srozumitelné a známé všem zaměstnancům,
3. programmes (programy) – konkrétní systémy odměňování pro jednotlivá oddělení, patří zde mzdové systémy, systémy zaměstnaneckých výhod atd.,
4. procedures (procedury) – zajišťují účinné působení programů, jedná se zejména o vnitropodnikové předpisy, směrnice a nařízení,
5. processes (procesy) – každodenní podniková praxe spojená s odměňováním zaměstnanců.

Při každém novém motivačním programu je nutný monitoring, zpětná vazba, zhodnocení a úpravy systému. Z výše uvedeného je jasné, že každá firma bude mít odlišný program. Každý podnik má specifické podmínky, jiné zaměstnance, strukturu atd., proto nelze vytvořit univerzální motivační program pro všechny organizace.

2.3 Dotazníková analýza

Dotazník je jedním z hlavních nástrojů pro získání nových dat. Při jeho vytváření by se mělo vycházet z jiných studií, z registrů, shromážděných za jiným účelem už v minulosti. Dotazník pomáhá shromáždit data s poměrně vysokou efektivitou vzhledem k potřebnému času, úsilí tazatele i dotazovaného a nákladům.

2.3.1 Účelové otázky

- Meritorní – jdoucí k jádru studovaného problému.
- Pomocné – napomáhající orientaci v dotazníku, jeho přijatelnosti – kontaktní (navázání kontaktu, udržení pozornosti) – větvící (dvě různé větve otázek) – filtrační (vyčlenění respondentů, kteří na jistou část dotazníku nemusí odpovídat) – analytické (třídící - např. dle sociálních skupin, identifikační).
- Kontrolní – prověření pravdivosti odpovědí na nejdůležitější otázky, odhalení podvodů tazatelů – dvojí dotaz na totéž otázkami formulovanými z různého pohledu a umístěnými v různém kontextu tak, aby jejich souvislost nebyla zřejmá.
- Projekční – zjišťují potřebnou informaci nepřímo, dotazem na názor skupiny lidí respondentovi blízké.

Otázky podle formy

- Uzavřené – odpověď vybírána pouze z nabízených možností.
- Polouzavřené – předepsané varianty + možnost dopsání vlastní odpovědi.
- Otevřené – respondent může vyslovit vše, co považuje za důležité.
- Kvantitativní údaje – nutno předepsat jednotky, přesnost - počet desetinných míst.

Typy uzavřených otázek

- Dichotomické – dvě varianty odpovědi.
- Alternativní – možnost výběru jedné z několika alternativ.
- Výčtové – možnost kombinace několika možností odpovědi.
- Pořadové – respondent uvádí vlastní pořadí alternativ odpovědi.
- Škály – subjektivně vyjádřené kvalitativní mínění zachycené na stupnici pokrývající celý rozsah možných hodnot.

3 Charakteristika vybraného podniku

Proces motivace zaměstnanců je zkoumán v týmu Call Centra bankovní společnosti AB, konkrétně se jedná o oddělení Retail Sales a tým Akvizic. Pro vyspecifikování nynější situace bylo použito dotazníkové šetření, rozhovory s pracovníky a pozorování. Hlavní zaměření bylo směřováno na činnosti vedoucího pracovníka, prostředí, ve kterém se tým nachází, a také spoluúčast firmy jako celku na motivaci zaměstnanců.

3.1 Historie společnosti

Společnost AB byla založena v roce 1892 známým vědcem Thomasem Alvou Edisonem. Zprvu se společnost zaměřovala pouze na výrobu žárovek. Postupem času se z výrobce žárovek stala velice diverzifikovaná společnost působící ve více než sto zemích a ve které působí více než 327 000 zaměstnanců.

Od žárovek se tato firma dostala k výrobě letadlových motorů, elektrické energie, lékařské zobrazovací technice, televiznímu vysílání a poskytování finančních služby. Za těchto 100 let se ze společnosti AB stala jedna z nejobdivovanějších, nejrespektovanějších a nejinnovativnějších společností světa.

Velký podíl na jejím úspěchu má vedení. Jedním z nejuznávanějších šéfů byl Jack Welch, který byl zvolen manažerem 20. Století. Současným generálním ředitelem je Jeffrey R. Immelt. Jenže pouhá dlouholetá tradice není pouze to, čím se tato firma může pyšnit. Například tím, že v roce 1940 v New Yorku se díky AB uskutečnil první televizní přenos, nebo, že Neil Armstrong vstoupil na Měsíc v botách z gumy vyrobené v AB. Dále se pyšní několika patenty ročně, dvěma oceněními Nobelovou cenou, a také novinka současnosti, AB je od roku 2005 celosvětovým partnerem olympijských her.

Časopis Forbes v roce 2011 zařadil společnost AB do žebříčku největších světových firem, ale pouze jako jedinou, která si udržela v původním seznamu v Dow Jones Indexu z roku 1896.

3.2 Firma AB ve světě

V současné době se firma AB zaměřuje na oblast průmyslu (infrastruktury), financí a medií. Společnost AB se skládá z následujících obchodních jednotek:

- AB Infrastructure
 - AB Aviation: Největší výrobce motorů do komerčních letadel.
 - AB Healthcare: Poskytovatel lékařských technologií – monitorovací zařízení pacientů, lékařská diagnostika.
 - AB Transportation: Společnost vyrábí zařízení pro železniční, námořní dopravu, báňský a energetický průmysl.
- Energy Infrastructure
 - AB Energy management : Dodavatel technologie, produktů a služeb pro energetický průmysl.
 - AB Oil & Gas: Rafinerie, těžba ropy a plynu na souši i na moři, zásoby paliva, plynovody atd.
 - AB Power & Water: Obnovitelná energie, zdroje energie, distribuce energie.
- AB Capital
 - Společnosti AB Money : AB Money Bank, a. s., AB Money Auto, s. r. o. AB Money Leasing s.r.o
 - Real Estate: Správa kancelářských a průmyslových stálých aktiv hlavně ve střední Evropě.
 - Equipment Services : Správa a provoz dopravní techniky středních a velkých podniků.
- AB Home & Business Solutions
 - Appliances & Lighting
 - Intelligent Platforms
- AB NBC Universal: Jedna z největších skupin massmedií. Vlastník několika Amerických televizních společností, zábavních parků, produkčních společností atd.

3.3 AB Money v České Republice

AB Money v České Republice poskytuje tyto produkty: osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky, refinancování hypoték, depozita, investiční produkty, úvěrové pojištění, leasing automobilů a poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů.

3.3.1 AB Money Auto

AB Money Auto započala svou činnost na českém trhu už v roce 1994, tehdy ještě pod názvem IMP Leas. V roce 1997 se tato firma stala součástí skupiny AB Consumer Finance a 1. října 1999 došlo k přejmenování na AB Capital Leasing. Pod názvem AB si společnost rychle vybudovala postavení inovátora a také jedničky na trhu ve financování ojetých automobilů hlavně díky své rychlosti a dostupnosti produktů. 17. ledna 2005 byl AB Capital Leasing přejmenován na AB Money Auto. Společnost klade důraz na rychlost, dostupnost, jednoduchost a flexibilitu svých produktů. Na základě těchto zásad se stala společnost AB Money Auto jednou z nejvyužívanějších společností ve svém oboru v České republice. Každý rok profinancovává nejvíce automobilů konečným zákazníkům na českém trhu. Nabízí komplexní nabídku úvěrových a leasingových služeb. Rovněž jí náleží pozice absolutní jedničky ve financování ojetých vozů.

3.3.2 AB Money Leasing

Nově vzniklá společnost AB Money Leasing vznikla spojením silného zázemí AB Money a firmy VB Leasing, která měla již na leasingovém trhu velkou tradici. AB Leasing je zaměřená na financování osobních, užitkových a nákladních vozů, prostředků hromadné dopravy, strojů a technologických zařízení, kancelářské, zdravotnické a veterinární, zemědělské, lesnické, stavební, manipulační a komunální techniky. Z nabízených možností financování je možno vybírat z řady produktů finančního leasingu, úvěru a z několika variant operativního leasingu.

Společnost AB Money Leasing si zakládá na dlouhodobém vztahu s klienty. Obchodní zástupci poskytují klientům kompletní servis spojený s vyřízením žádosti ve spolupráci s dodavatelem předmětu včetně zprostředkování pojištění předmětu.

3.3.3 AB Money Bank

Společnost AB Money Bank se řadí mezi největší české bankovní společnosti. Má velkou síť poboček a bankomatů. Své služby směřuje jak na občany, tak na malé a střední firmy. Svou pozici posiluje AB Money Bank díky mezinárodně uznávaným hodnotám společnosti AB. Banka stále rozšiřuje portfolio svých klientů, které se přiblížilo milionové hranici. AB Money Bank jako první celou bankomatovou síť vybavila čipovou technologií. Banka má na svém kontě velké množství medailí v soutěži Zlatá Koruna, která oceňuje nejlepší finanční produkty na trhu. Snaží se stavět na neustálé inovaci. Jako příklad může sloužit fakt, že v České republice byla první velkou bankou, která představila možnost komunikovat s klienty prostřednictvím zabezpečeného internetového chatu, možnost posílání plnohodnotného elektronického výpisu z účtu, odměňování klientů penězi za používání platebních karet, konsolidaci půjček a další. V první polovině roku 2008 zahájila AB Money Bank své sponzorské aktivity na letních olympijských hrách v Pekingu, kde se stala oficiálním partnerem České Republiky. Mezi další aktivity je nutno zmínit AB Volunteers. Jedná se o dobrovolnickou akci zaměstnanců AB Money Bank a jejich rodinných příslušníků, která se zaměřuje na tyto čtyři oblasti:

- děti a vzdělání,
- pomoc znevýhodněným spoluobčanům,
- senioři,
- životní prostředí.

Hodnoty firmy AB:

- externí zaměření – definuje úspěch očima zákazníka. Drží krok s dynamikou odvětví,
- srozumitelnost – hledá jednoduchá řešení, firma je rozhodná a zná své priority,
- představivost – nové a kreativními myšlení, otevřenost změnám,
- zapojení – respekt názorů ostatních lidí, ocenění týmové práce,
- odbornost – neustálý rozvoj, hluboká znalost v oboru.

3.4 Call Centrum firmy AB

Zákaznické centrum se nachází v Ostravě Hrabové, Na Rovince 871. Jednotlivá oddělení, která komunikují se zákazníky, se dělí na tato základní:

- Příchozí hovory – Telefonní bankéř odpovídá na dotazy klientů týkající se stávajících produktů prostřednictvím telefonu a emailu, aktivně nabízí klientům produkty prostřednictvím telefonu a emailu.
- LCM & Retention – Telefonní bankéř kontaktuje klienty mající kreditní kartu z důvodu aktivace karty, zvýšení intenzity používání karty, vysvětlení funkce karty. Kontaktuje klienty v případě zrušení produktu ze strany klienta, kontaktuje klienty mající depozitní produkt z důvodu vysvětlení možností vkladových produktů společnosti AB a jejich další nabídky, jedná s klienty v případě zrušení produktu ze strany klienta, kontaktuje klienty mající běžný účet za účelem zvýšení intenzity používání účtu, vysvětlení možností použití běžného účtu.
- Odchozí volání reminder – Telefonní bankéř aktivně nabízí klientům produkty prostřednictvím telefonu a emailu, telefonicky kontaktuje klienty, kteří nereagují na direct mailovou nabídku produktů.
- Fraud – Telefonní bankéř telefonicky kontaktuje klienty, kteří nereagují na direct mailovou nabídku produktů, telefonicky ověřuje podezřelé transakce na účtech klientů, zajišťuje monitoring podezřelých transakcí u platebních karet a blokuje karty v případě zneužití či podvodu, kontaktuje klienty za účelem ověření kvality a správnosti prodeje produktů společnosti AB.
- ADC Help – Telefonní bankéř odpovídá na dotazy klientů týkající se internetového, mobilního nebo telefonního bankovníctví. Poskytuje veškeré produktové a technické informace k alternativním distribučním kanálům, řeší problémy spojené s jejich nefunkčností, odpovídá na dotazy klientů týkající se stávajících produktů společnosti AB prostřednictvím telefonu, emailu a chatu.
- E-Communication – Telefonní bankéř odpovídá na dotazy klientů, týkající se stávajících produktů firmy AB prostřednictvím telefonu, emailu a chatu, aktivně nabízí klientům další produkty, zpracovává vyžádané kontakty zadané na bankomatu, webu nebo přijaté prostřednictvím SMS, provádí předběžné

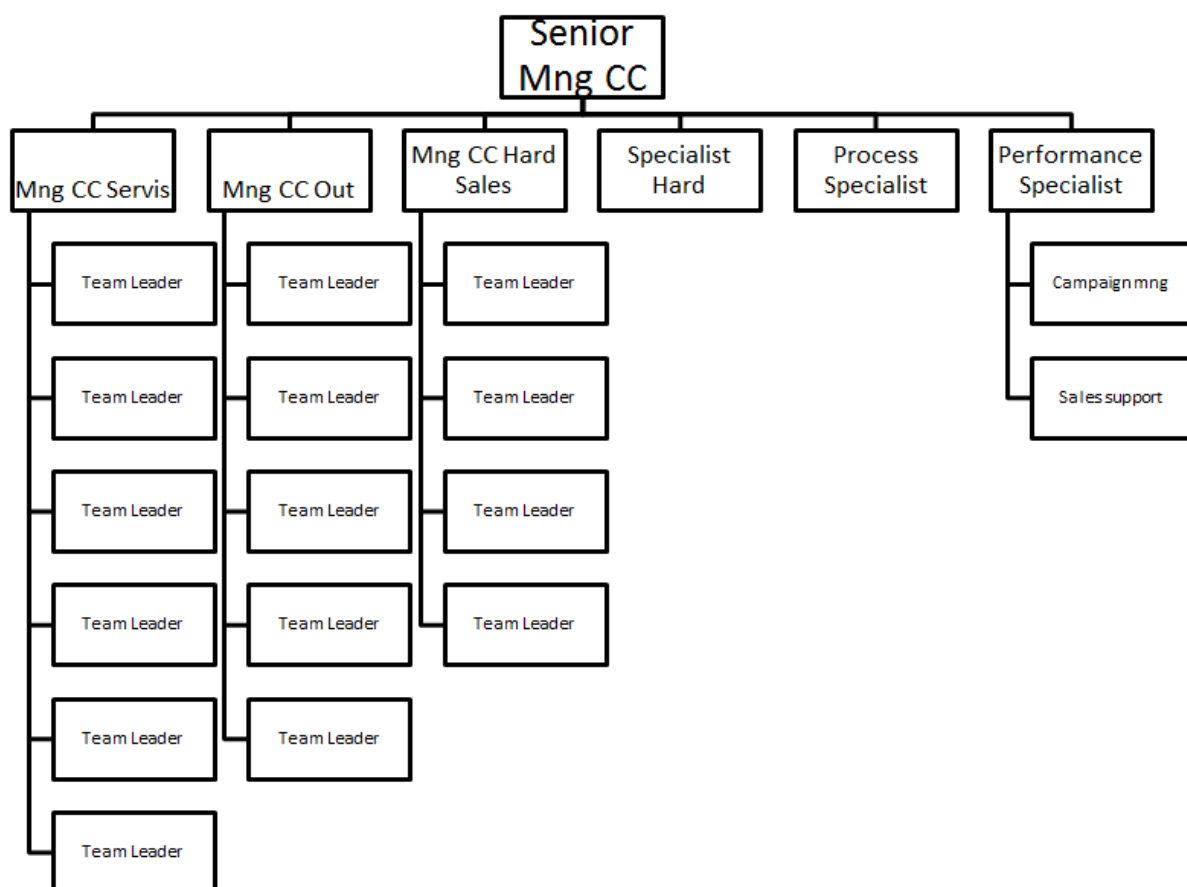
žádosti produktů, zpracovává vyžádané kontakty zadané na bankomatu, webu nebo přijaté prostřednictvím SMS, provádí scoring/prescoring produktů.

- Commercial – Telefonní bankéř prostřednictvím telefonu nabízí podnikatelské produkty firmy AB, zpracovává vyžádané kontakty zadané na bankomatu, prostřednictvím webového formuláře nebo kontakty předané z jiných procesů Call Centre, odpovídá na dotazy klientů týkající se stávajících produktů prostřednictvím telefonu a emailu.
- Akvizice – Telefonní bankéř aktivně nabízí neklientům produkty prostřednictvím telefonu a emailu, telefonicky kontaktuje neklienty, kteří nereagují na direct mailovou nabídku produktů. Tohle je tým, kterému se budu nadále věnovat.

3.4.1 Organizační struktura call centra a jednotlivé procesy

Vedení call centra spadá pod senior manažera. Na provoz call centra dohlíží manažeři provozu, kteří jsou přímými podřízenými senior manažera. Konečným pracovníkům, kteří komunikují se zákazníky je pak nadřízený team leader.

Obr. 3.1 Hlavní organizační struktura call centra



Zdroj: vlastní zpracování

Hlava každého týmu je team leader, který má na starosti telefonní bankéře. Ti se dále rozdělují na senior a junior telefonní bankéře. Senior telefonní bankéři zajišťují hladký chod týmu, rozvoje dovedností v týmu, kontrolu atd. Jsou tzv. prodloužená ruka team leadera. Hlavním úkolem junior telefonního bankéře je komunikace se zákazníky.

4 Analýza současného systému motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Jak již bylo napsáno výše, vybral jsem si junior telefonní bankéře v týmu Akvizic na call centru v Ostravě. Jedná se o telefonický proces, jehož hlavním úkolem je dodání nového objemu profinancované částky do detailové části banky. Může a nemusí navazovat na předchozí nabídku v letáku, mailu či SMS. Telefonní bankéř vždy volá potencionálnímu klientovi, nikdy naopak. Volá se přes program, který automaticky předvytáčí kontakty.

Tým získává kontakty hlavně z těchto tří zdrojů:

- bývalí klienti (u AB Money Bank nejsou alespoň 6 měsíců),
- dotazníkové průzkumy,
- nakoupené databáze třetích stran.

Hovor přes telefon probíhá tak, že telefonní bankéř srovnává bankovní služby neklienta s nabídkou firmy AB Money Bank, sděluje výhody, propočítává úsporu a může mu/jí nabídnout slevu nebo výhodu na produktu. Z tohoto procesu mohou vzejít prakticky pouze tato řešení:

- pokud neklienta nabídka zaujme, domlouvá s ním telefonní bankéř schůzku na pobočce, kde žádost dopracují,
- neklient si není nabídkou jistý nebo nemá zrovna čas, tak si ho bankéři zapíší do svého souboru v Microsoft Excel či Microsoft Outlook, následně mu zavolají v dohodnutou dobu mimo automatické vytáčení,
- neklient nabídku nechce.

4.1 Systém odměňování ve volacích procesech

Všechny volací procesy na call centru firmy AB Money Bank mají stejnou hlavní strukturu odměňování. Skládá se z těchto tří částí:

- Fixní plat – částka, která se nemění na základě výkonu zaměstnance, na call centru se může lišit podle obtížnosti procesu, ročního hodnocení.

- Variabilní složka – finanční odměna závislá na výkonu, každý tým ji má nastavenou podle svého procesu. Může se odvíjet od testů odbornosti, prodaných produktů, vykonaných servisních operací atd.
- Zaměstnanecké výhody – zde patří tzv. cafeteria systém, ve kterém jsou například volné dny nad rámec zákona, sportovní příspěvky, stravovací příspěvky, rozvojové aktivity, body na nákup oblečení a elektroniky u smluvních partnerů, fitness centrum atd.

Výplata je vyplácena vždy do desátého dne v druhém měsíci následujícím po ukončeném výkonu (příklad: výplatu za výkon v lednu roku 2015 obdržím do 10. března 2015.)

4.2 Historie týmu Akvizice

Tým akvizic je velmi mladý, vznikl v únoru roku 2015, přesto však udává směr v inovacích a motivaci zaměstnanců týmům napříč celým call centrem AB Money Bank. Tým vznikl na žádost ředitele call centra, kdy již bylo odzkoušeno několik pilotních dní volání.

4.2.1 Pilotní provoz

Pilotní zkoušky probíhaly již v prosinci roku 2014. Bankéři, kteří si dobrovolně vybrali do pilotu vejít, vyhledávali sami kontakty a ručně (zadáním telefonního čísla do pevného telefonu) je obvolávali. V tomto pilotu měli telefonní bankéři stejný fixní plat jako ostatní bankéři v prodejním týmu reminder. Jejich variabilní složka byla zakládána na sjednané schůzce – jedna schůzka se rovnala odměně 50 Kč bez ověření úspěšnosti. Všechny zajímavé výsledky si psali do jedné sdílené složky v programu Microsoft Excel, kde evidovali pouze telefonní čísla a poznámky k hovorům.

4.2.2 Zahájení volání akvizic – variabilní odměna za sjednané schůzky

Toto období započalo oficiální zelenou managementu na volání akvizic v únoru 2015 a trvalo do konce července 2015. Volání se stalo součástí prodejního týmu reminder. Jedna část týmu volala klientům a druhá neklimentům. Pro tuto dobu jsou charakteristické tyto hlavní body:

- začalo se volat automatickým programem, který pomohl bankéřům lépe využívat čas,

- mohli se také více soustředit na argumentaci při volání, protože kontakty byly zajištěny nákupem u třetích stran,
- bylo jim zajištěno jednodenní školení pro volání s neklienty (bankéři již měli předchozí zkušenosti s prodejem z předchozích pozic),
- systém zapisování potencionálních či zájmových klientů zůstal stále v jednotném Microsoft Excel souboru,
- začaly se sledovat prodané produkty – sledování stálo na ruční kontrole telefonních čísel v bankovním systému. Kontrola probíhala tak, že si bankéř zadal telefonní číslo do bankovního systému a podíval se, zda k němu není propsán nějaký produkt, poté proběhl zápis do souboru v Microsoft Excel. To mělo velké časové nároky na administrativu, možné chyby či opomenutí prodejů,
- zaměření bylo hlavně na běžné účty/nové klienty,
- velká týmovost, snaha se oddělit od ostatních (jako jediný tým call centra mohl mít hudbu nahlas), spousta společných volnočasových aktivit,
- volnost bankéřů – bankéři mohli jít na pauzu kdykoliv a na jak dlouho chtěli, pokud splnili alespoň 5 schůzek za den, mohli jít domů – počítala se jim plná pracovní doba 8 hodin.

V akviziční části týmu se nacházelo 6 junior telefonních bankéřů (5,5 work force) a do konce června roku 2015 jich bylo již 10 (9 work force). Celkem v týmu byl 1 team leader, 2 senior telefonní bankéři a 20 junior telefonních bankéřů (z toho 10 akvizice a 10 reminder). V tomto období byli bankéři stále odměňováni stejnou fixní částkou jako bankéři týmu reminder, avšak variabilní částka se změnila takto:

Tab. 4.1 Variabilní odměňování

<5sch./den	5sch./den	6sch./den	7sch./den	8sch./den	9sch./den
0 Kč	100 Kč	400 Kč	500 Kč	600 Kč	800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud bankéř v jednom dni nedosáhl ani na 5 schůzek, nedostal za ten určitý den žádnou variabilní odměnu. Pokud v jednom dni udělal 5 schůzek, dostal 100 Kč, pokud 6 sjednal 6 schůzek, dostal 400 Kč atd. Částky se sčítali, a byly vyplaceny vždy do desátého dne v následujícím měsíci. V průměru udělali bankéři 54 schůzek za měsíc. Výhoda tohoto systému byla, že bankéř ihned věděl, kolik peněz dostane skoro ihned po svém výkonu.

Nemusel tak čekat na uzavření produktu. Problém v tomto odměňování byl takový, že bankéři byli motivováni na kvantitu, ale ne na kvalitu. Nejlepší úspěšnost těchto schůzek byla na konci tohoto období cca 20%.

4.2.3 Samostatný akviziční tým

V červenci roku 2015 vznikl samostatný tým Akvizice. Jeho hlavním úkolem je přinést co největší objem profinancované částky do retailové části banky. To znamená, že bankéři mají za úkol plnit měsíční plán 1mil. jednotek.

Je vytvořena nová pozice Akvizičního specialisty. Ta je známá svou obtížností a důrazem na správný výběr zaměstnanců. V týmu Akvizic může být pouze hodně zkušený a dobrý prodejce, protože ten bude plnit svůj plán a vydrží tlak na něj vyvíjený. Toto přesvědčení dosvědčuje fakt, že samotný ředitel call centra pravidelně kontroluje osobně výsledky Akvizičních specialistů.

Od toho všeho se odráží i platové ohodnocení. Akviziční specialista má zaručený největší fixní plat na call centru. Zaměstnanecké výhody jsou stejné jako u zbytku telefonních procesů call centra. Variabilní částka se počítá z těchto tří ohodnocení:

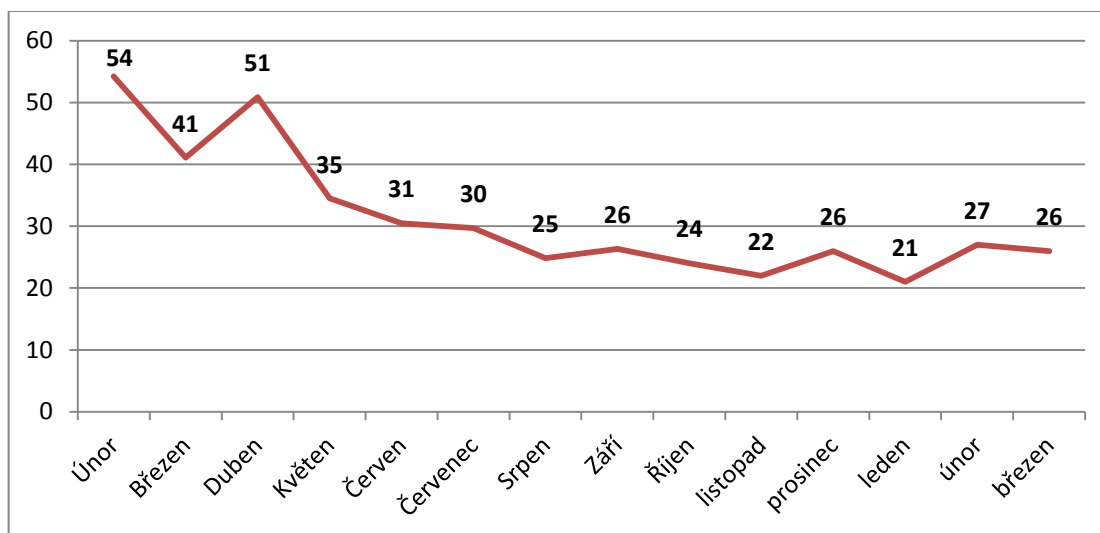
- za jeden zřízený běžný účet 200 Kč,
- za jednu zřízenou kreditní kartu 200 Kč,
- 0,5% z jednotky plánu (1 000 000 jednotek je 5 000 Kč).

Hlavní částí volaných kontaktů se stali bývalí klienti banky nebo dotazníkové kampaně. Část úsilí byla vynaložena na automatické doměřování produktů. Akviziční specialisté musí stále kontrolovat prodané produkty ručně, zadávat je do data formuláře, ale také analytici společnosti AB Money Bank jsou schopni dohledat až 90% obchodů. To vede k menší chybovosti, většímu dohledání produktů a tím pádem lepšímu plnění. Bankéři mají své vlastní poloautomatické tabulky, do kterých však musí stále vkládat data ručně a může se stát, že dojde k chybě.

Tým akvizic má stále výjimečné postavení na call centru společnost AB Money Bank. Může pouštět hlasitou hudbu, dostal koloběžky pro dopravu mezi kolegy na svém patře. Stále mají volnost v pauzách, avšak odejít z práce před skončením pracovní doby mohou až tehdy, mají-li splněn měsíční týmový plán. K motivaci také slouží tabulka nejlepších, která je umístěná na viditelném místě, takže všichni vidí, jak si bankéři vedou mezi ostatními.

Společnosti AB Money Bank se tyto kroky velice vyplatily. Z grafu 4.1 níže lze vidět, že počet schůzek za sledované období sice poklesl, avšak jejich průměrná úspěšnost stoupla na 40%. Výsledky schůzek se celkově stabilizovaly od té doby, kdy byl zaveden nový systém variabilního odměňování.

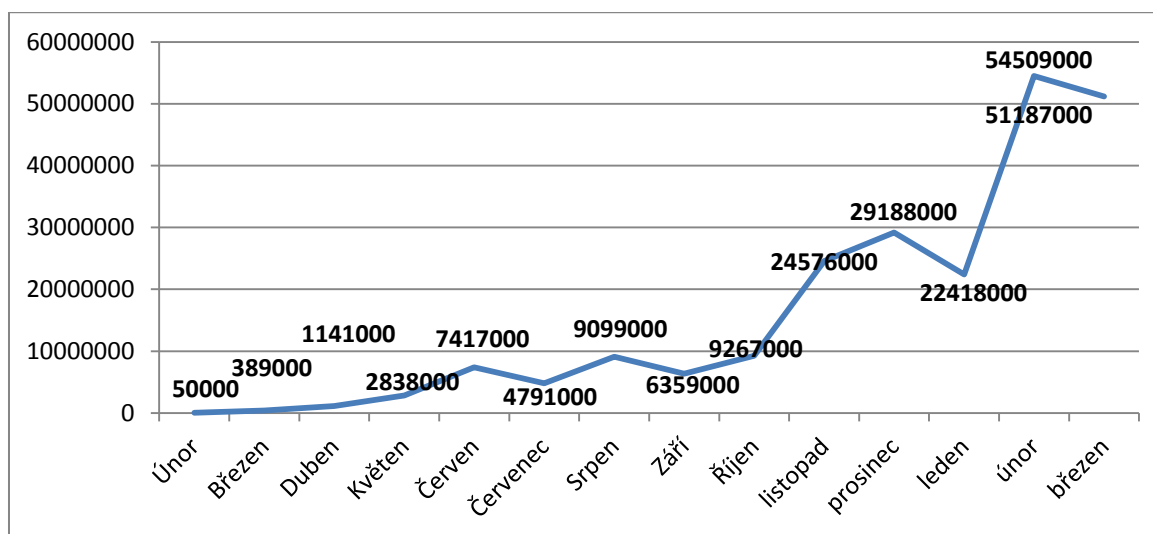
4.1 Graf Počet schůzek na jednu work force



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.2 je evidentní, že snížení počtu schůzek nemělo vliv na plnění závazků týmu Akvizic. Spíše naopak efektivita sjednávání a kontroly schůzek dovedla tým k plnění a dokonce následnému překonávání jeho závazků (původní cíl byl dělat 30 mil. jednotek s 30 work force).

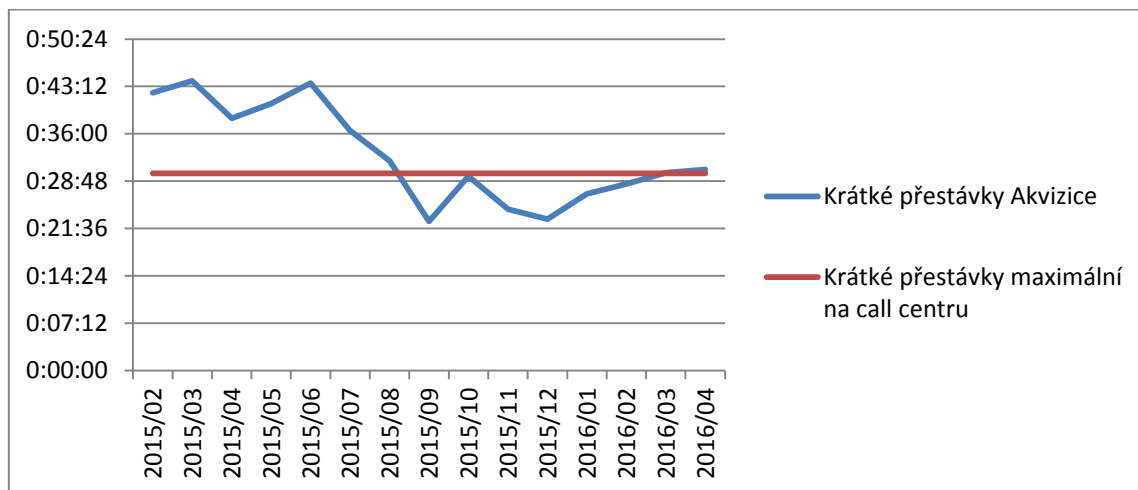
4.2 Graf Plnění jednotek týmu akvizic



Zdroj: vlastní zpracování

Volné využívání pauz se projevilo negativně na začátku. Přenesení zodpovědnosti plnění plánu na bankéře si však bankéři uvědomili, že pokud budou méně volat, budou mít mnohem menší šanci splnit svůj plán. To lze vidět v grafu 4.3, kde vidíme, že většinu času jsou bankéři pod limitem call centra, aniž by dodržování limitu někdo kontroloval, případně postihoval finančními pokutami. Jejich celková časová efektivita jim je pravidelně posílána, avšak pouze s doporučením nebo odměněním těch nejlepších.

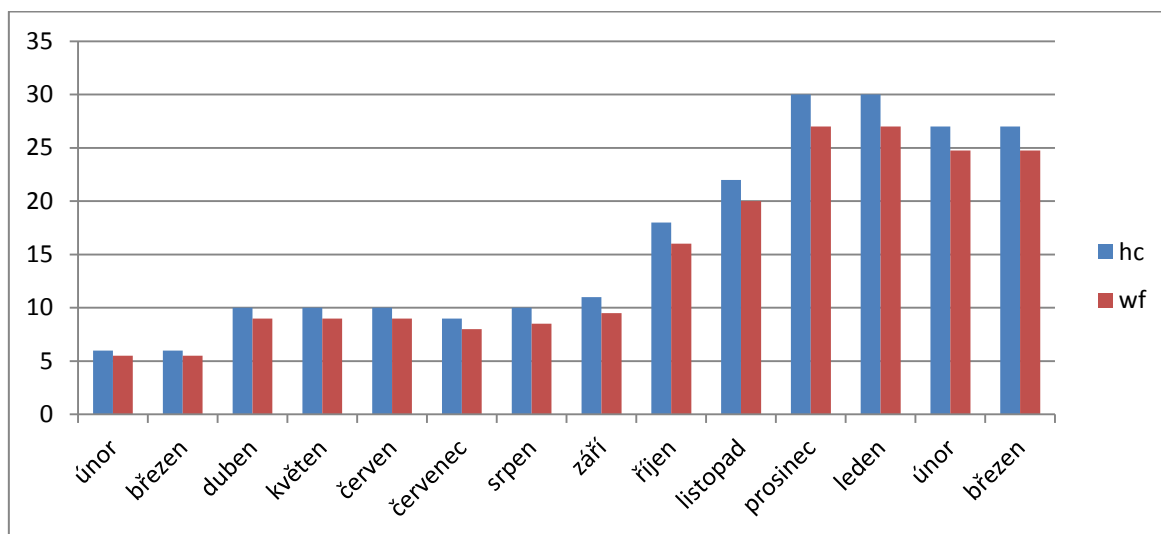
4.3 Graf *Vývoj krátkých pauz v čase*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4 ukazuje, jak se vyvíjel stav zaměstnanců v týmu. Jeho velká atraktivita a cíle týmu podnítily velký nábor. Fluktuace týmu byla zapříčiněna vertikálním kariérním růstem, horizontální změnou pracoviště nebo neplněním svých závazků. Nyní je stav pod cílem 5 work force pod cílem.

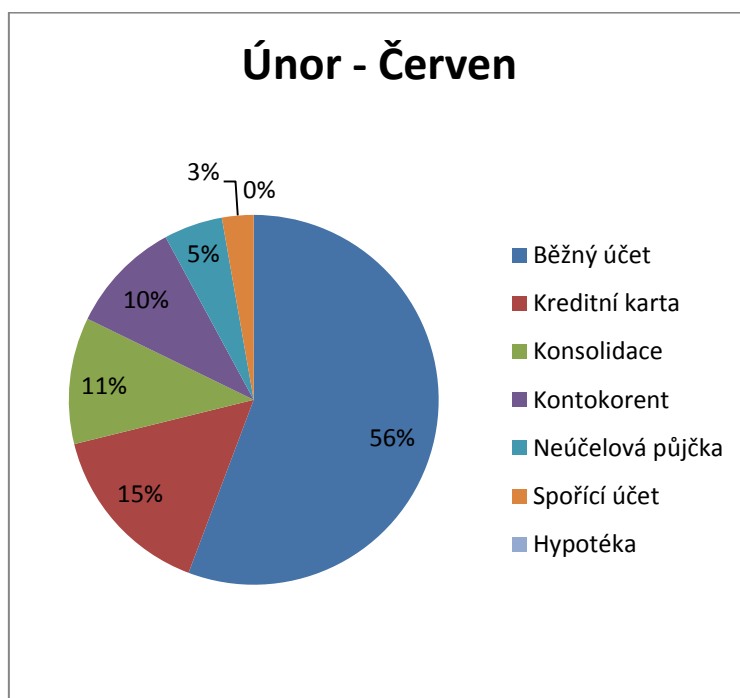
4.4 Graf Počet zaměstnanců a work force v týmu Akvizic



Zdroj: vlastní zpracování

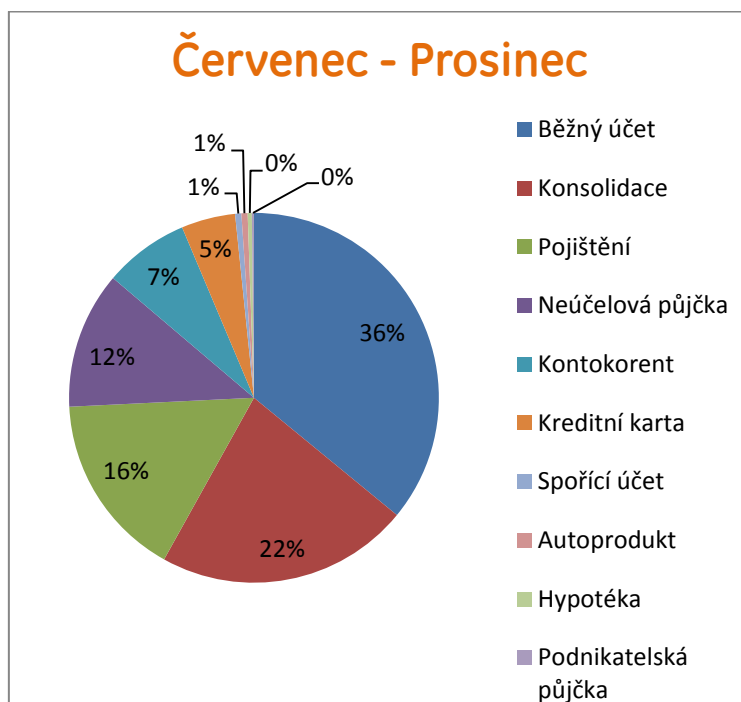
Také portfolio nových produktů se s novým plánem změnilo. V grafu 4.5 jde vidět pouze 7 produktů, 56% z celkového počtu tvoří běžný účet a konsolidace s neúčelovými půjčkami tvoří 16%. V grafu 4.6 je produktů již 10 a z toho tvoří 36% běžné účty a 34% konsolidace a neúčelové půjčky.

4.5 Graf Portfolio produktů únor - červen



Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Graf Portfolio produktů červenec - prosinec



Zdroj: vlastní zpracování

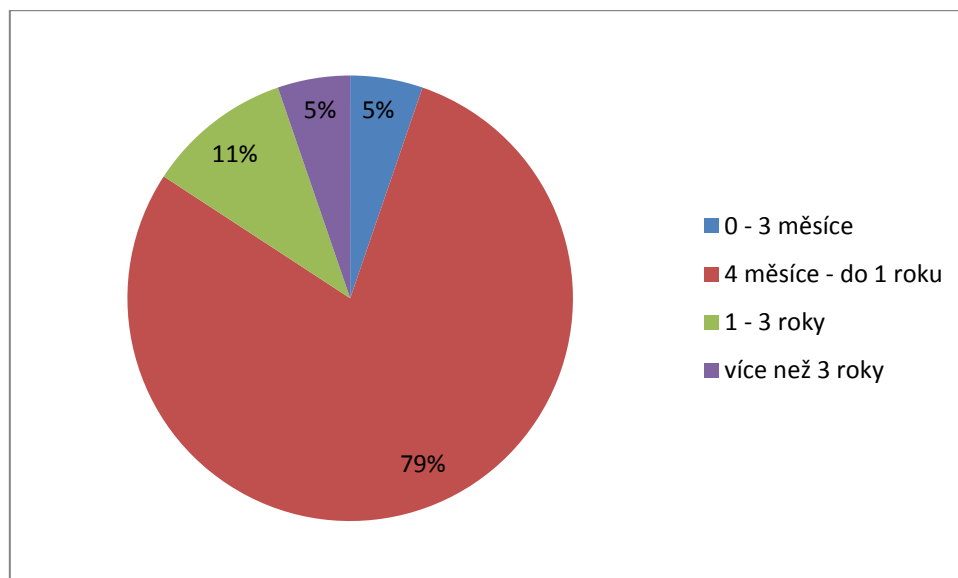
4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo rozdáno všem akvizičním specialistům v březnu roku 2016. Samotný dotazník se skládá hlavně z otázek uzavřených a to škálových (hodnocení 1 nejlepší až 4 nejhorší), dichotomických, alternativních a výčtových. Vyskytují se taky otázky polouzavřené, kde může respondent doplnit výčet možností nebo demografické otázky, které určují věk a pohlaví respondentů.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms a zpracován v programu Microsoft Excel. Většina z odpovědí je vykreslena do koláčových nebo sloupcových grafů.

Otázka č. 1: Ve firmě pracuji:

4.7 Graf Ve firmě pracuji:

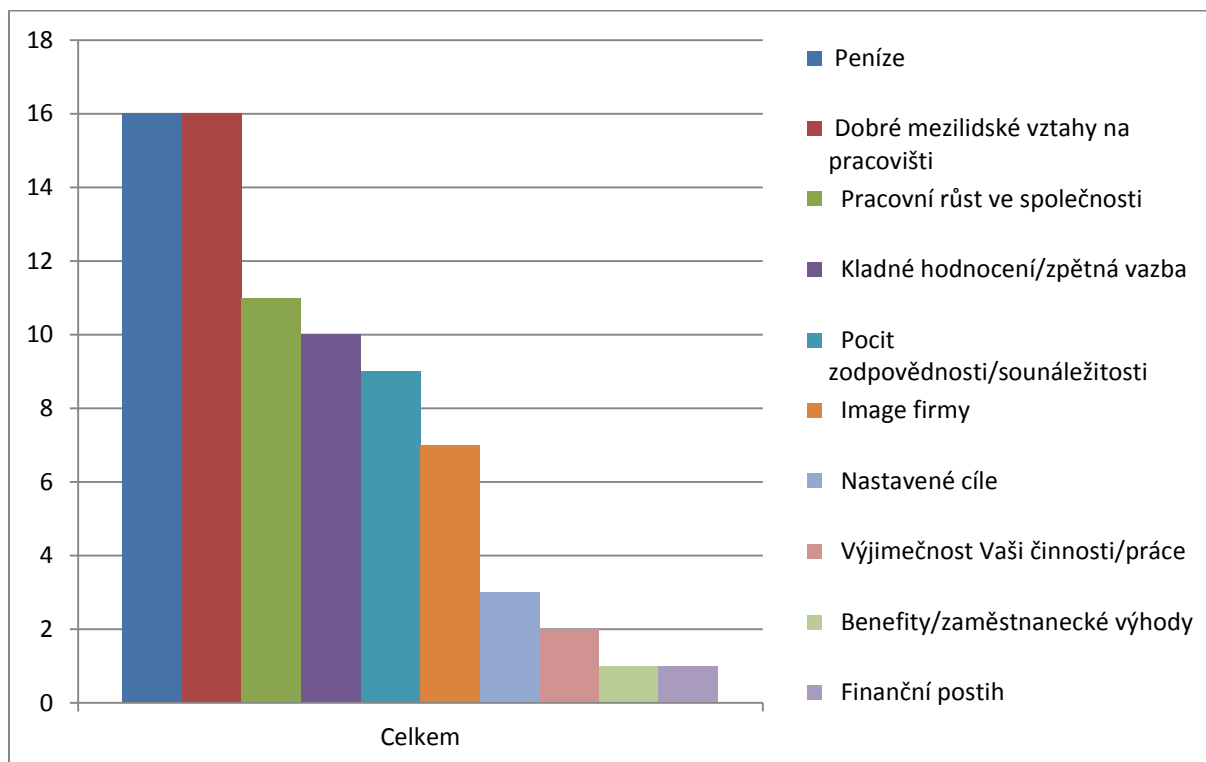


Zdroj: vlastní zpracování

S daty z grafu se sjednocuje krátké působení týmu Akvizic ve společnost AB Money Bank. 79% z Akvizičních specialistů pracuje ve firmě AB Money Bank mezi 4 měsíci a 1 rokem. 11% z nich je ve firmě od 1 roku do 3 let. Všichni tito bankéři byli u vzniku týmu. 5% z bankéřů je v týmu déle než 3 roky, což znamená, že působili na jiném oddělení. Dalšíh 5% je nově příchozích.

Otázka č. 2: Co Vás nejvíc motivuje k pracovnímu výkonu?

4.8 Graf Co Vás nejvíc motivuje k pracovnímu výkonu?

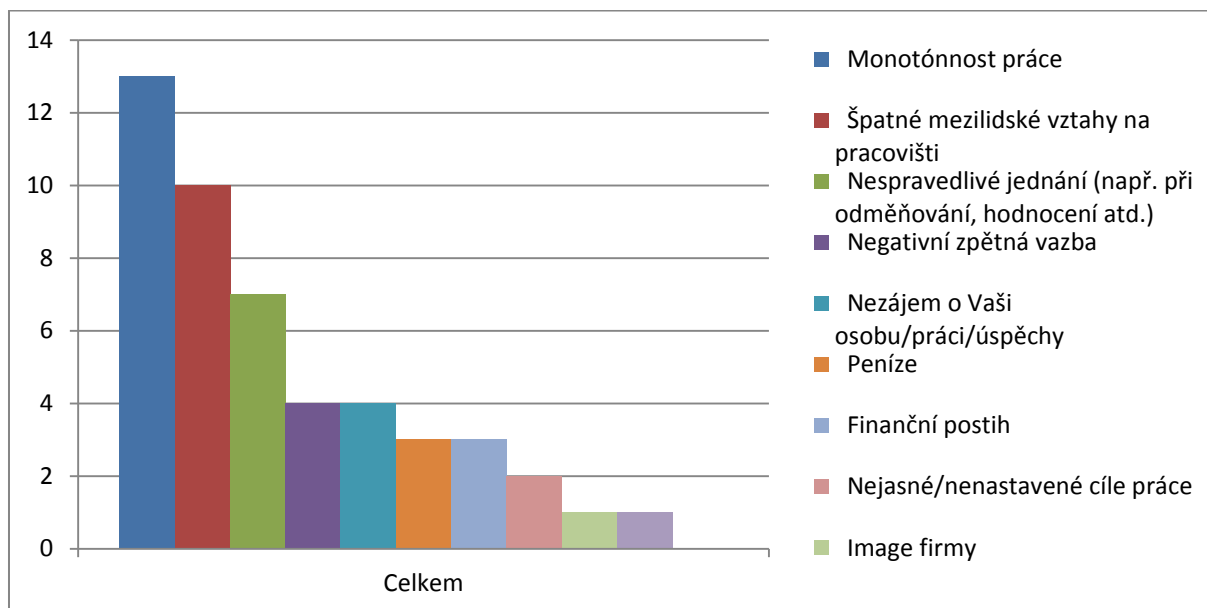


Zdroj: vlastní zpracování

Peníze a dobré mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí členové týmu Akvizic jako nejdůležitější ve stejném počtu 16 odpovědí. Následuje potom pracovní růst ve společnosti, kladné hodnocení/zpětná vazba, pocit zodpovědnosti a image firmy. Ze všech možností mohli respondenti vybrat maximálně 3 nejvíc motivující nebo napsat svůj vlastní motivátor (nikdo svůj nevyplnil).

Otázka č. 3: Jaké jsou hlavní demotivující podněty?

4.9 Graf Jaké jsou hlavní demotivující podněty?

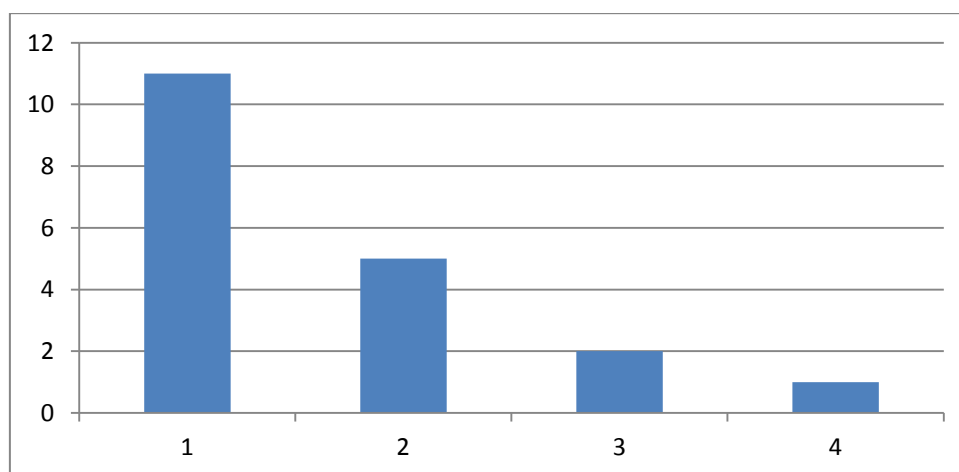


Zdroj: vlastní zpracování

V 3. otázce mohli respondenti vybírat také maximálně 3 možnosti. Absolutně největším demotivátorem se stala monotónnost práce. Další byly špatné mezilidské vztahy na pracovišti a nespravedlivé jednání (např. při odměňování, hodnocení atd.).

Otázka č. 4: Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením ve firmě?

4.10 Graf Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením ve firmě?

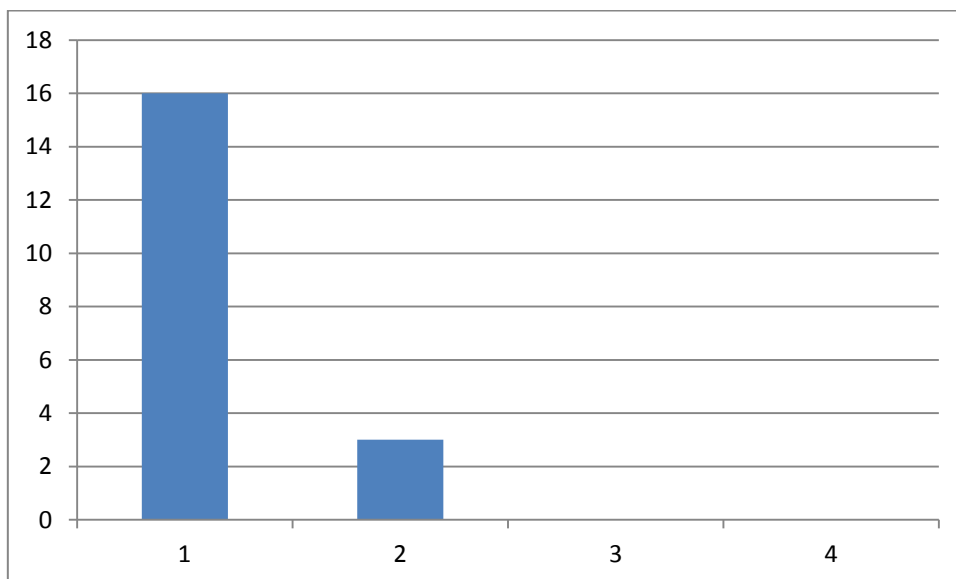


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 vypovídá, že většina bankéřů je naprosto spokojená se svým finančním ohodnocením. 2 bankéři jsou spíše nespokojeni a jeden naprosto nespokojen.

Otázka č. 5: Je Vaše odměňování dostatečně průhledné?

4.11 Graf Je Vaše odměňování dostatečně průhledné?

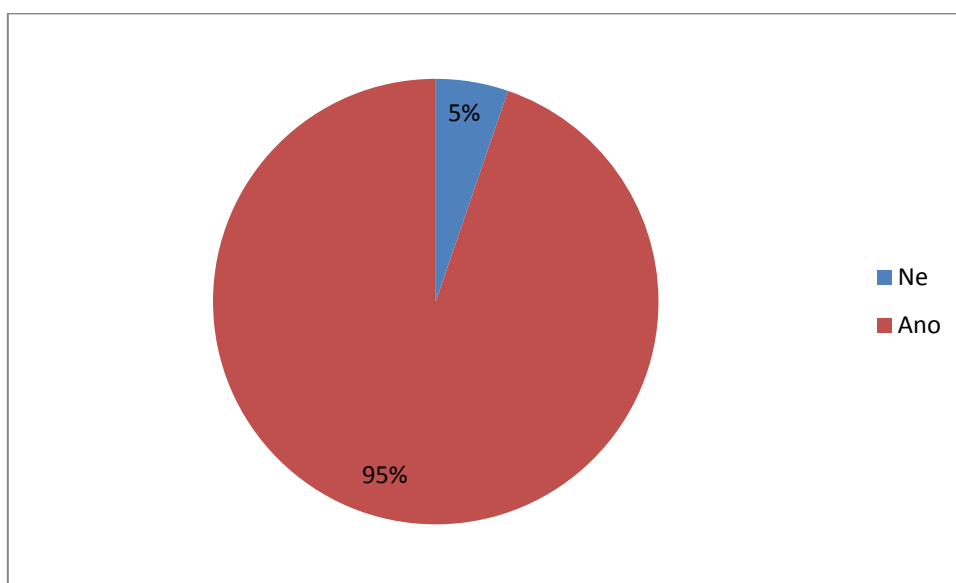


Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina odpověděla na 5. otázku volbou 1. Což znamená, že ví přesně, za co jsou hodnoceni a znají všechny metriky, které ovlivňují jejich výplatu. Nikdo nebyl nakloněn nebo souhlasil s odpovědí: nevím, za co jsem placen, neznám ani jednu metriku.

Otázka č. 6: Myslíte si, že je ve finančním ohodnocení spravedlivě zahrnuta Vaše práce navíc/nadstandardní výkon?

4.12 Graf Myslíte si, že je ve finančním ohodnocení spravedlivě zahrnuta Vaše práce navíc/nadstandardní výkon?

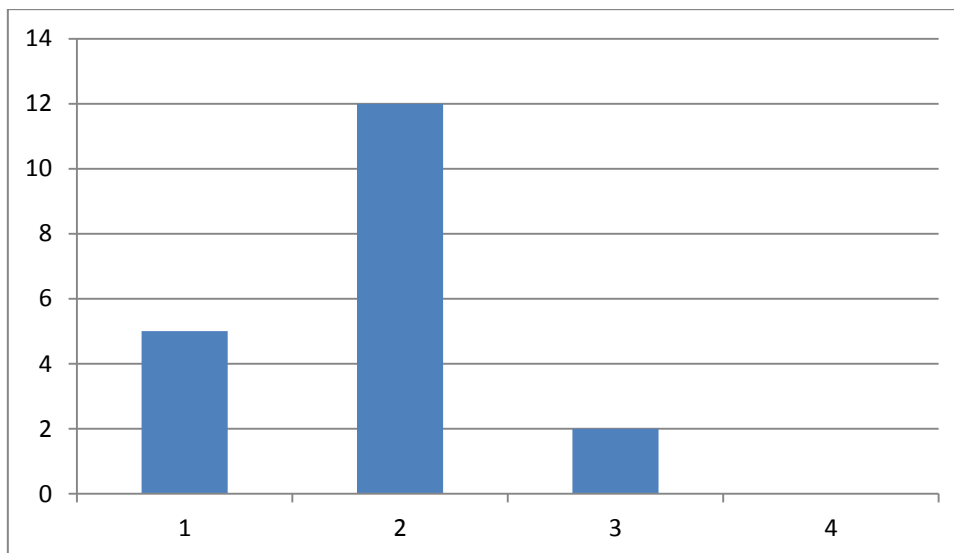


Zdroj: vlastní zpracování

95% respondentů si myslí, že je ve finančním ohodnocení spravedlivě zahrnuta jejich práce navíc/nadstandardní výkon. Pouze 5% si myslí, že ne. Žádný z respondentů však neuvedl důvod v jaké situaci tak nebylo uskutečněno nebo proč si to myslí.

Otázka č. 7: Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?

4.13 Graf Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?

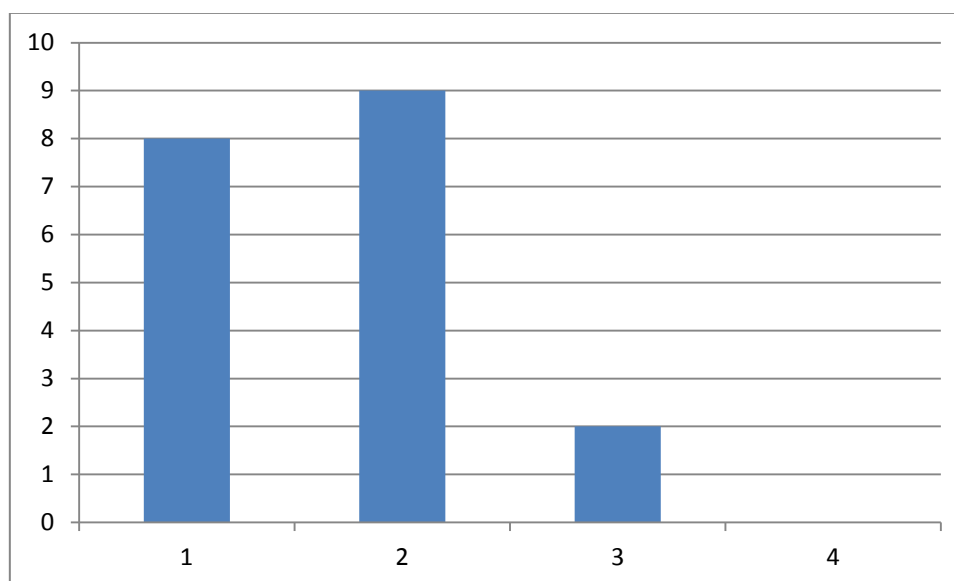


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce lidí ohodnotilo mezilidské vztahy na pracovišti známkou 2, což znamená spíše dobré. Známkou 1 dalo 5 bankéřů a známkou 3 pouze 2 bankéři. Nikdo si nemyslí, že jsou vztahy na pracovišti k nevydržení.

Otázka č. 8: Jak moc Vás ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti?

4.14 Graf Jak moc Vás ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti?

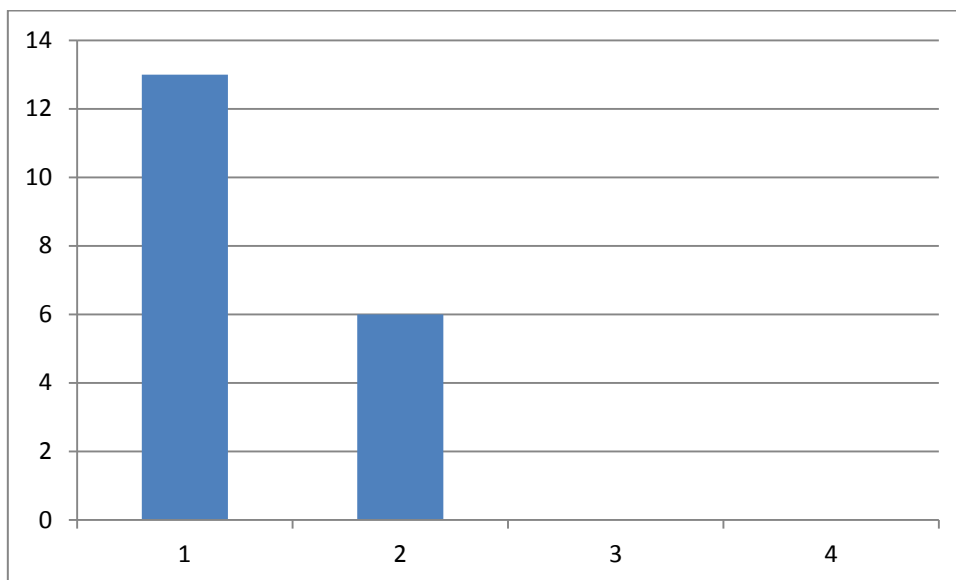


Zdroj: vlastní zpracování

8 respondentů si na mezilidských vztazích na pracovišti velice zakládá a hodně je ovlivňují. Většina z respondentů odpověděla na otázku, jestli je mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují, spíše ano. Nikdo neodpověděl, že na něj nemají mezilidské pracovní vztahy žádný vliv, a že ho vůbec nezajímají.

Otázka č. 9: Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba k Vašemu výkonu?

4.15 Graf Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba k Vašemu výkonu?

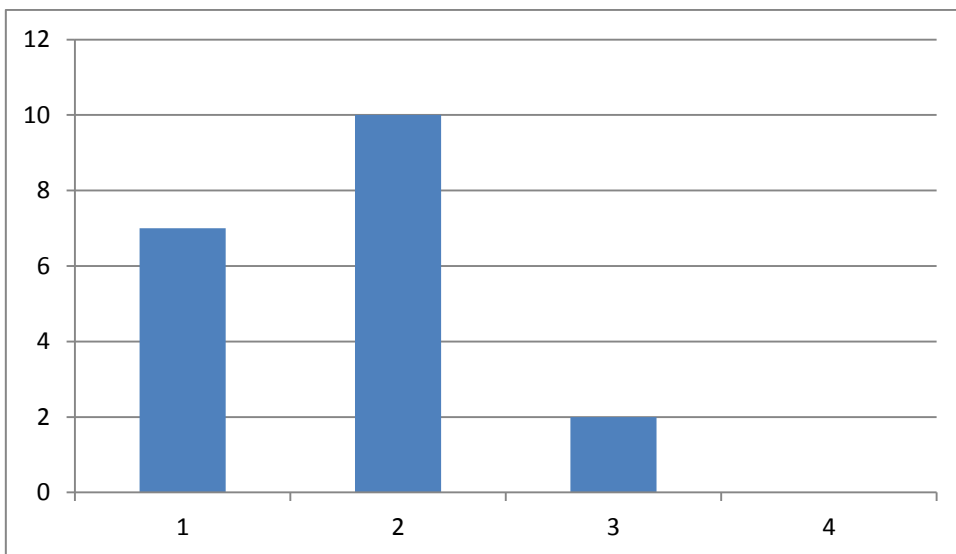


Zdroj: vlastní zpracování

Většina bankéřů zvolila, že zpětná vazba k jejich výkonu je pro ně velice důležitá, dokonce nezbytná. Nikdo neuvedl, že by zpětná vazba neovlivňovala jeho výkon.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte starost o Vaši osobu ze strany vedoucích pracovníků?

4.16 Graf Jak hodnotíte starost o Vaši osobu ze strany vedoucích pracovníků?

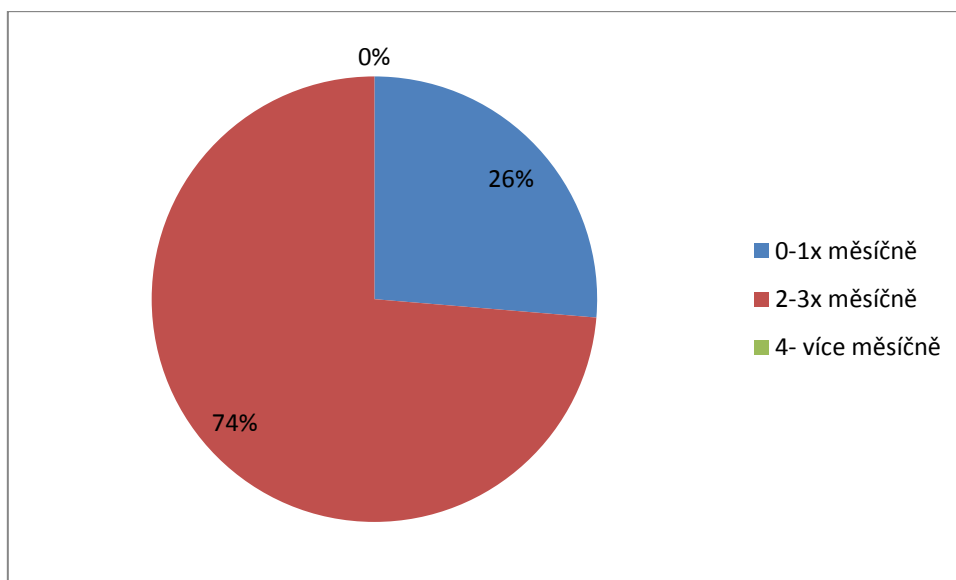


Zdroj: vlastní zpracování

7 respondentů uvedlo, že dostávají perfektní péči a dostávají zpětnou vazbu, i když si o ni neříkají. Většina uvedla, že je s péčí spíše spokojena a nikdo si nepřipadá, jako by v týmu neexistoval.

Otázka č. 11: Jak často dostáváte ZV na Váš výkon?

4.17 Graf Jak často dostáváte ZV na Váš výkon?

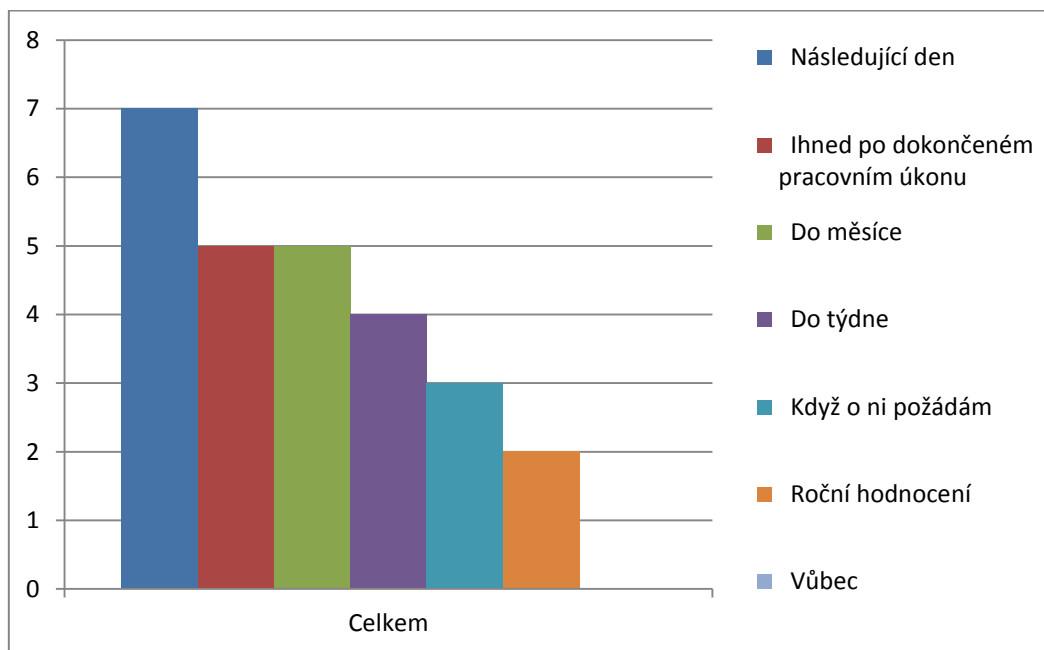


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce 74% bankéřů uvedlo, že dostává zpětnou vazbu na svůj výkon 2-3x měsíčně a 26% ani jednou nebo 1x za měsíc.

Otázka č. 12: Kdy dostáváte zpětnou vazbu?

4.18 Graf Kdy dostáváte zpětnou vazbu?

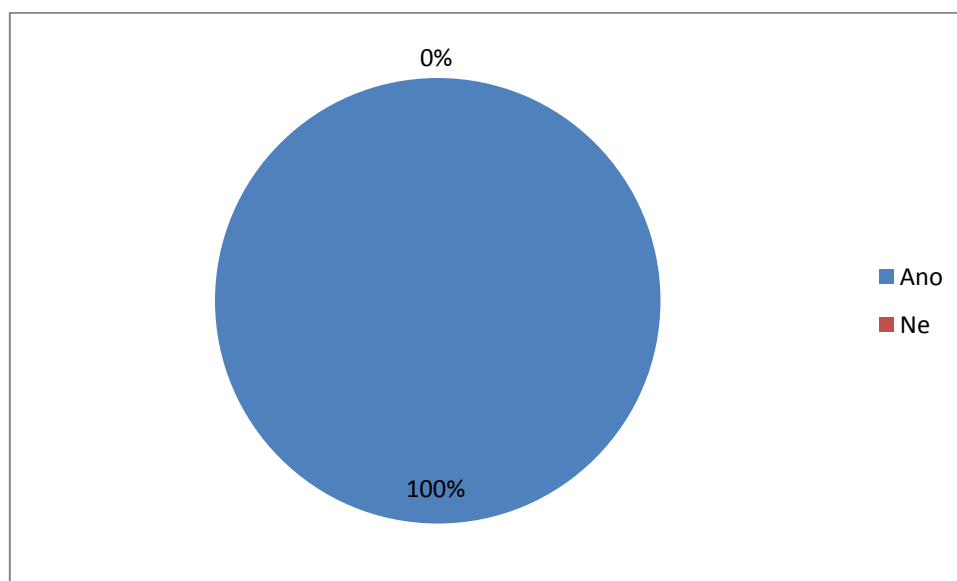


Zdroj: vlastní zpracování

Bankéři zde mohli vybrat více možností nebo vepsat svou odpověď. Většina sdělila, že dostává zpětnou vazbu na svůj výkon následující den. Další nejvíce zvolené odpovědi byly: ihned po dokončeném pracovním úkonu, do měsíce. Nikdo nevyplnil, že by vůbec nedostal zpětnou vazbu na svůj výkon.

Otázka č. 13: Motivuje Vás vedoucí pracovník k lepším výkonům?

4.19 Graf Motivuje Vás vedoucí pracovník k lepším výkonům?

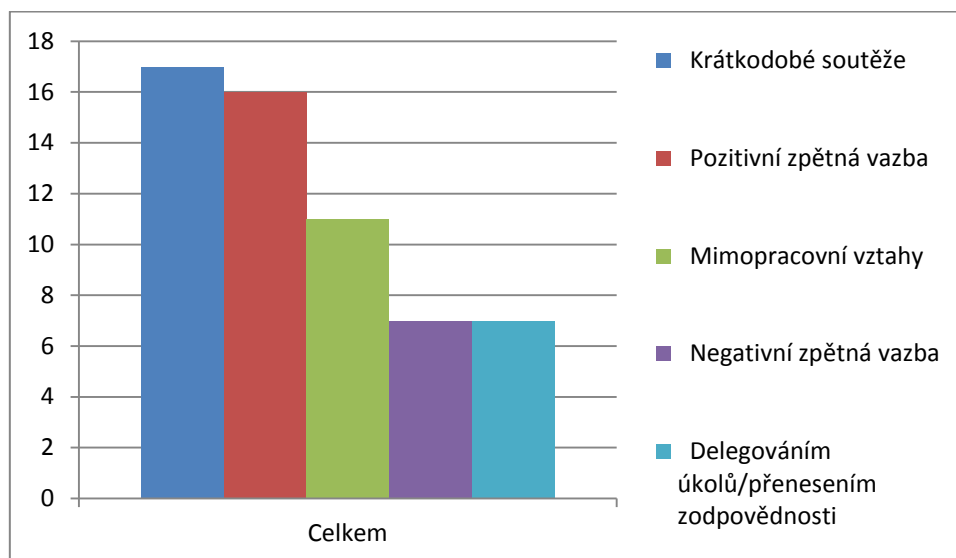


Zdroj: vlastní zpracování

Všichni bankéři uvedli, že je vedoucí pracovník motivuje k lepším výkonům.

Otázka č. 14: Jakým způsobem Vás vedoucí pracovník motivuje?

4.20 Graf Jakým způsobem Vás vedoucí pracovník motivuje?

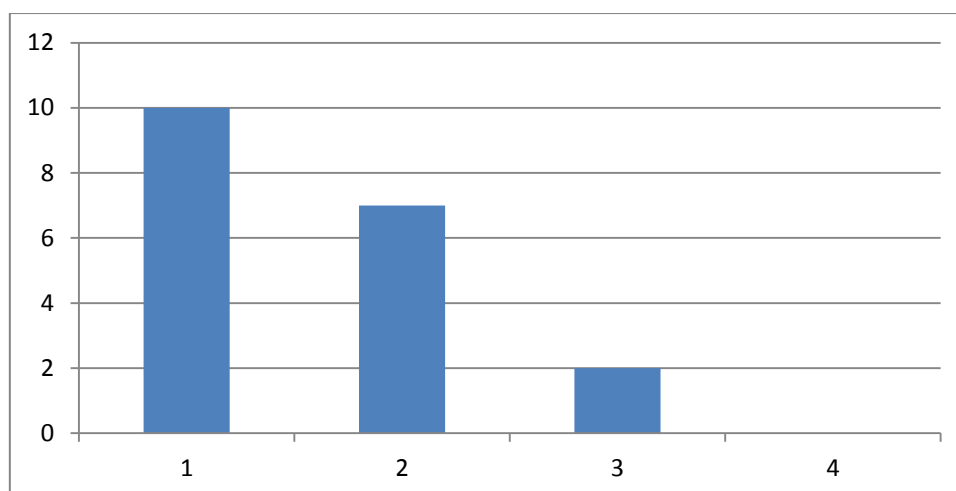


Zdroj: vlastní zpracování

Zde mohli bankéři vybrat více z uvedených možností nebo uvést svou. Nejvíce uváděnou motivační technikou byly krátkodobé soutěže, pozitivní zpětná vazba a mimopracovní vztahy. Méně uváděná pak byla negativní zpětná vazba a delegování úkolů/přenesení zodpovědnosti na bankéře. Nikdo neuvedl jinou techniku, kterou by na něj vedoucí pracovník použil.

Otázka č. 15: Prosazuje vedoucí pracovník Vaše zájmy? Pokouší se prosadit změny pro Vaše dobro?

4.21 Graf Prosazuje vedoucí pracovník Vaše zájmy? Pokouší se prosadit změny pro Vaše dobro?

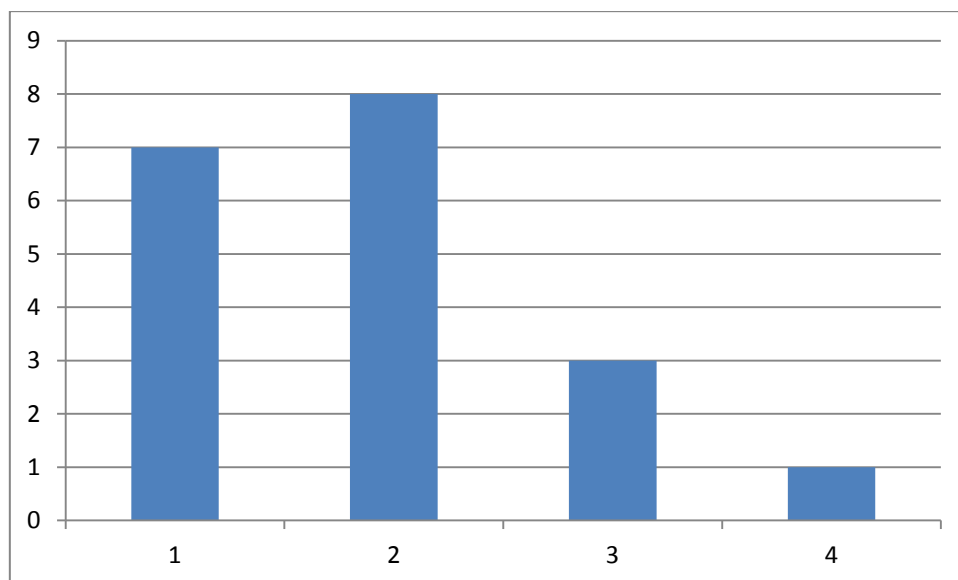


Zdroj: vlastní zpracování

Většina bankéřů si myslí, že vedoucí pracovník dělá vše pro to, aby splnil jejich požadavky a jejich dobro. Méně lidí si myslí, že spíše ano a nikdo si nemyslí, že vedoucí pracovník je vůbec neposlouchá a myslí pouze na své dobro.

Otázka č. 16: V jaké míře na Vás působí motivačně kolegové na stejné pozici/v týmu?

4.22 Graf V jaké míře na Vás působí motivačně kolegové na stejné pozici/v týmu?

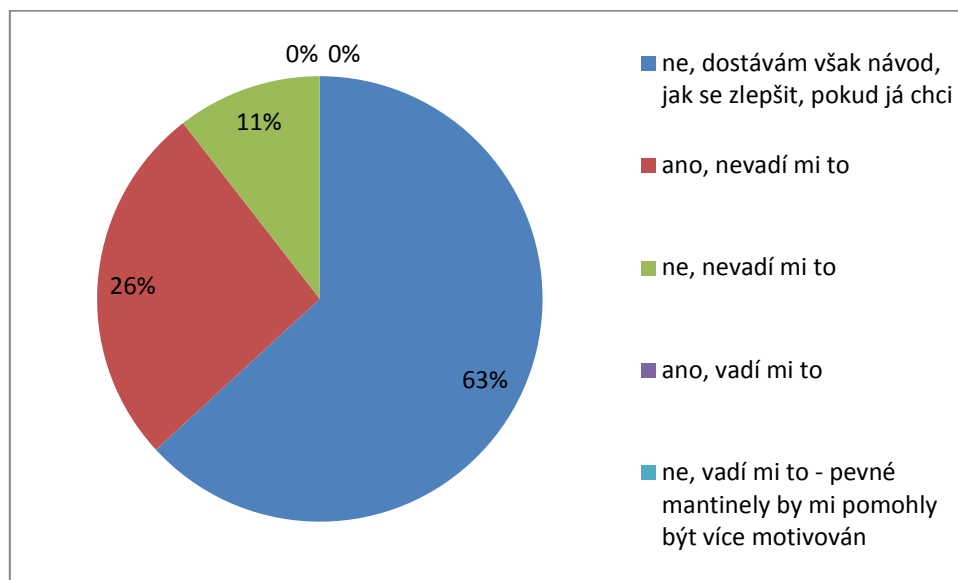


Zdroj: vlastní zpracování

Většina bankéřů se přiklání na stranu toho, že je kolegové na stejné pozici/v týmu motivují. 7 dokonce uvedlo, že jsou soutěživý typ člověka. Jeden z respondentů uvedl, že na něj kolegové vůbec nepůsobí a soustředí se pouze na své výkony.

Otázka č. 17: Máte pocit, že jste ve své práci kontrolován/a? Že jste pod dohledem vedoucího pracovníka?

4.23 Graf Máte pocit, že jste ve své práci kontrolován/a? Že jste pod dohledem vedoucího pracovníka?

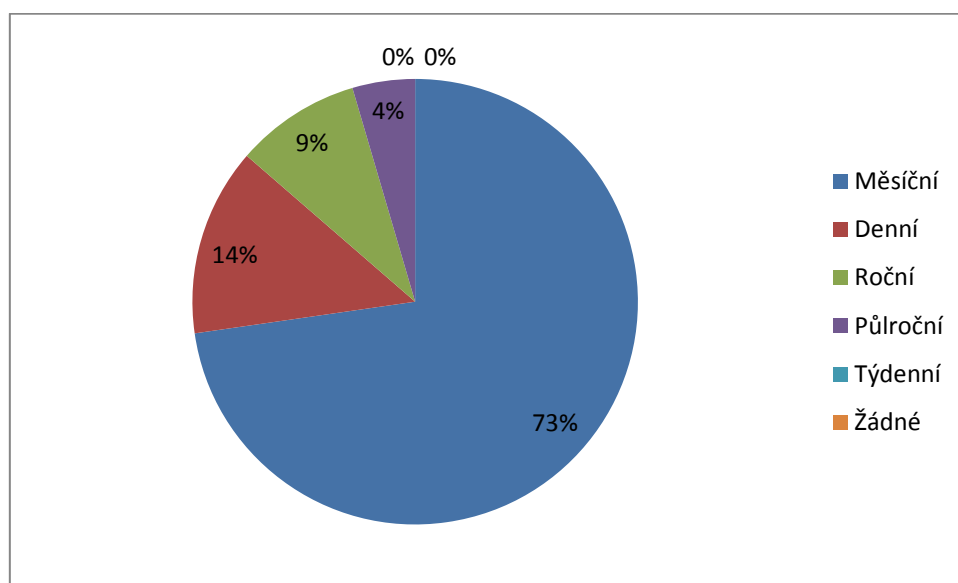


Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z bankéřů neuvedl, že potřebuje pevné mantinely pro lepší motivaci a nikdo také neodpověděl, že je pod dohledem a vadí mu to. Většina odpověděla, že se pod dohledem necítí být, ale dostávají návod, jak zlepšit svou práci. 26% z nich uvedlo, že jsou pod ohledem, ale nevadí jim to a 11% si myslí, že pod dohledem nejsou a nevadí jim to.

Otázka č. 18: Pro Vaši práci máte stanoveny tyto cíle:

4.24 Graf Pro Vaši práci máte stanoveny tyto cíle:

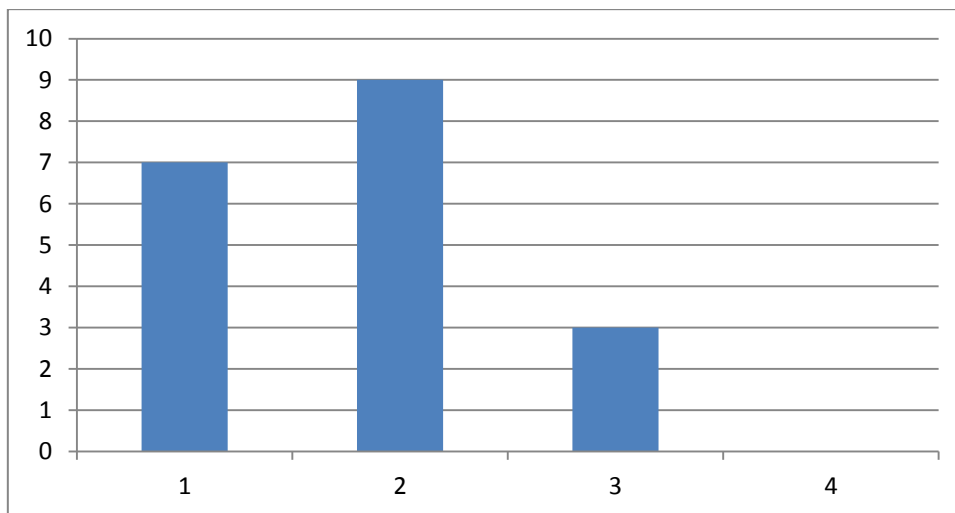


Zdroj: vlastní zpracování

Bankéři mohli uvést všechny odpovědi nebo vypsát svou. Nejčastěji uvedli, že mají měsíční cíle. Poté postupně denní, roční a půlroční. Nikdo neuvedl, že má týdenní cíl nebo nemá žádný.

Otázka č. 19: Je pro Vás důležitá image firmy/jak firmu vnímá okolí?

4.25 Graf Je pro Vás důležitá image firmy/jak firmu vnímá okolí?

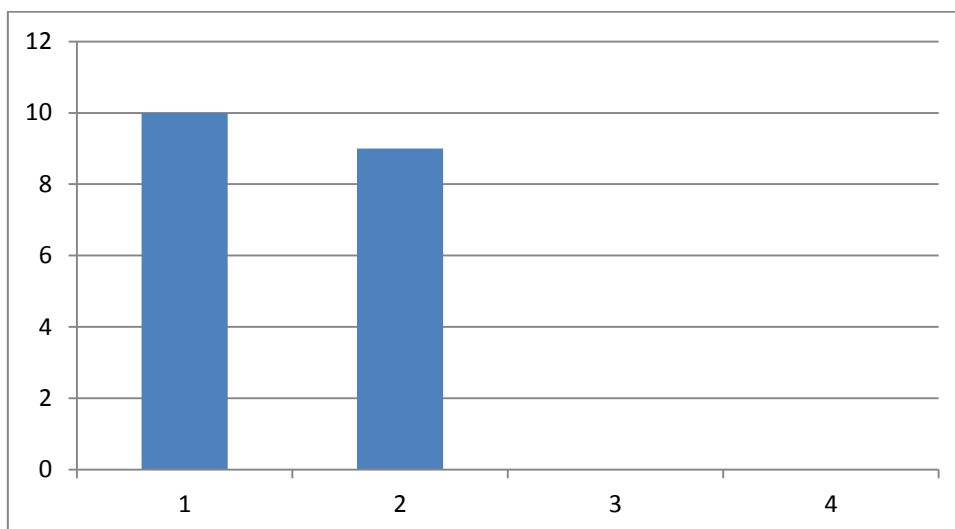


Zdroj: vlastní zpracování

Většina bankéřů uvedla, že je pro ně image firmy spíše až dokonce velice důležitá. Nikdo neuvedl, že je image firmy vůbec neoslovuje.

Otázka č. 20: Jak hodnotíte prostředí, ve kterém pracujete? (čistota a četnost záchodů, kuchyňka, jídelna atd.)

4.26 Graf Jak hodnotíte prostředí, ve kterém pracujete? (čistota a četnost záchodů, kuchyňka, jídelna atd.)

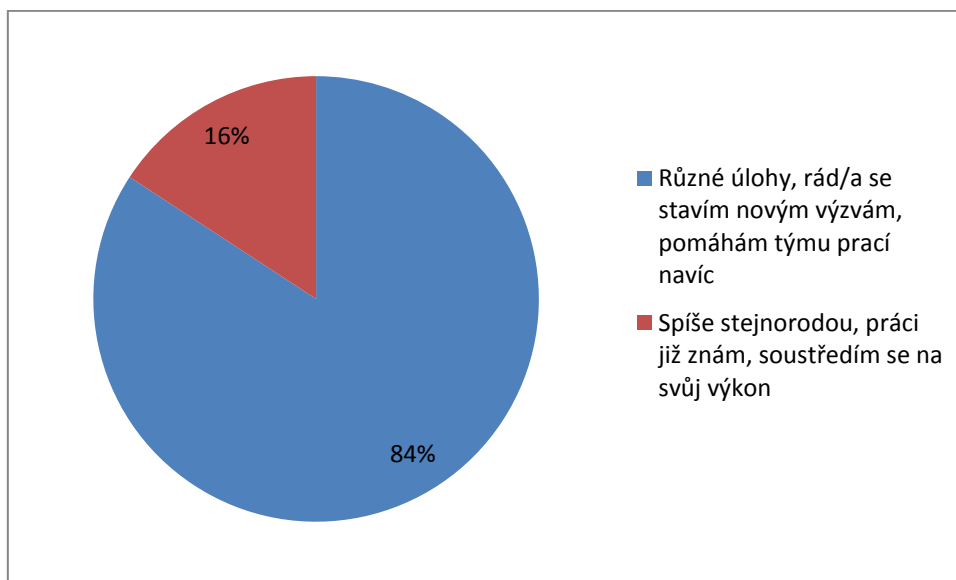


Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z bankéřů neuvedl negativní odpověď na prostředí ve společnosti AB Money Bank. Většina uvedla, že je naprosto výborné a zbytek spíše dobré.

Otázka č. 21: Jakou práci upřednostňujete?

4.27 Graf Jakou práci upřednostňujete?

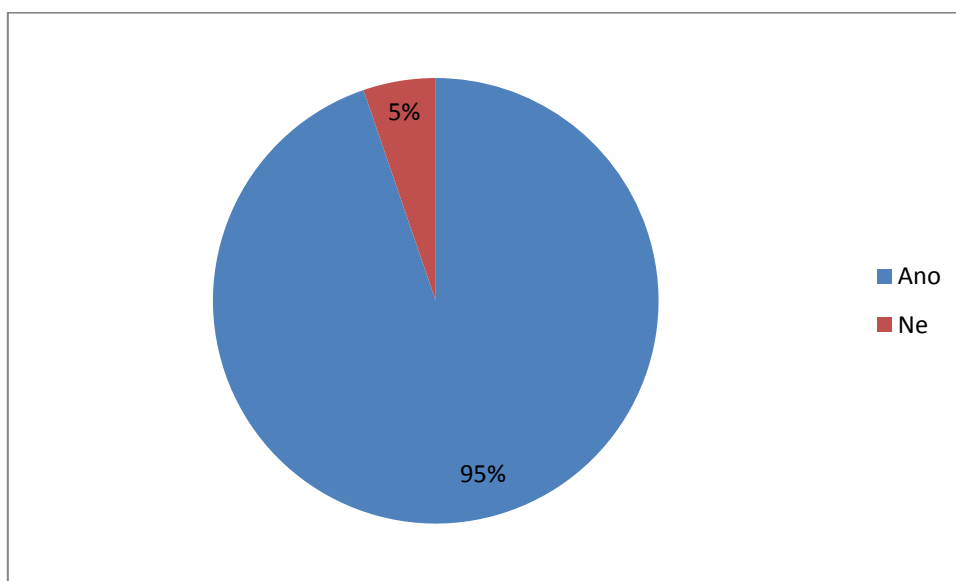


Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina bankéřů uvedla, že rádi zpracovávají různé úlohy, staví se novým výzvám a pomáhají týmu prací navíc. Jen 16% uvedlo, že má rádo spíše stejnorodou práci, kterou znají a mohou se soustředit na svůj vlastní výkon.

Otázka č. 22: Využíváte benefity/zaměstnanecké výhody firmy?

4.28 Graf Využíváte benefity/zaměstnanecké výhody firmy?

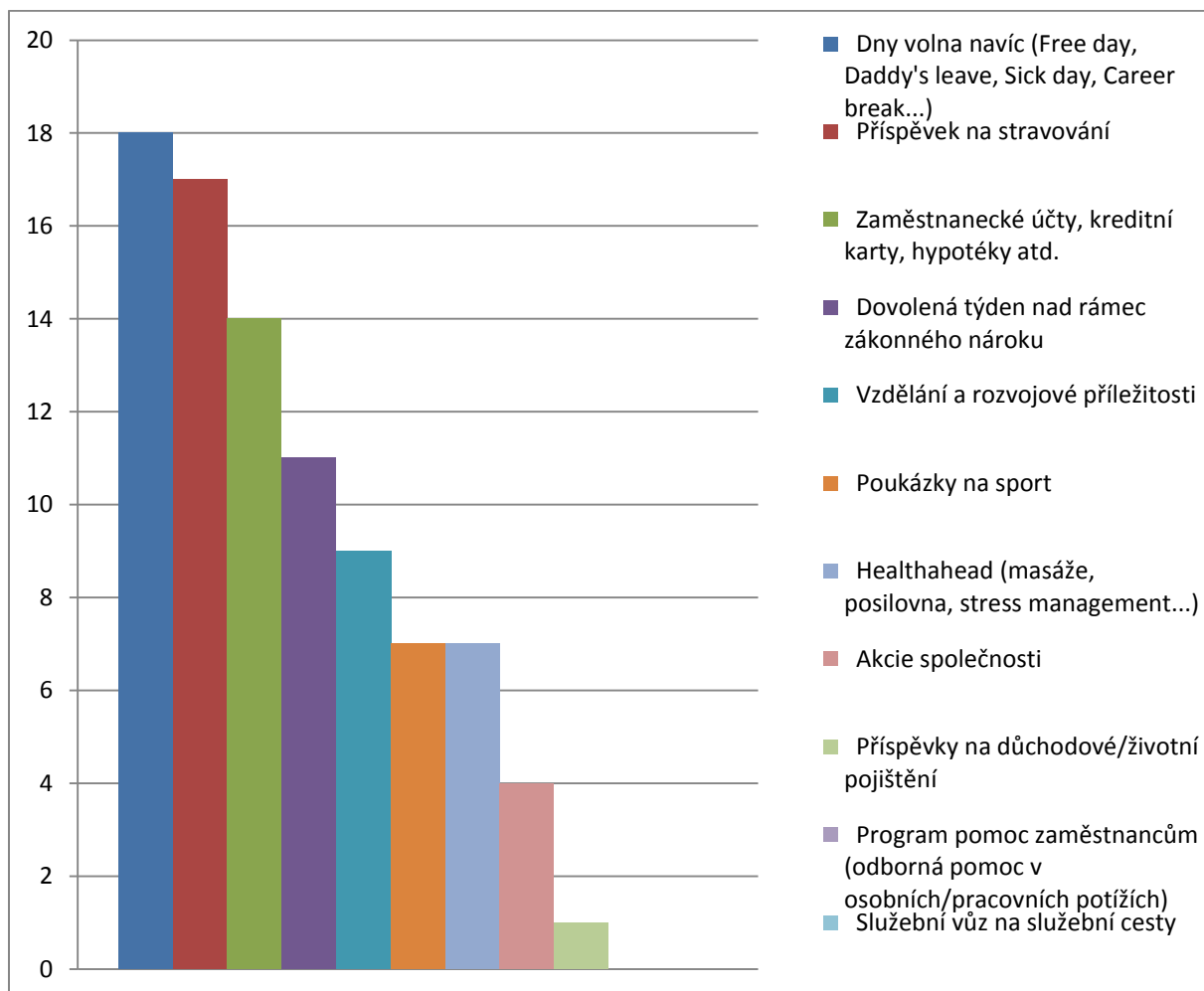


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 5% uvedlo, že nevyužívá žádné zaměstnanecké výhody. 95% respondentů uvedlo, že zaměstnanecké výhody využívá.

Otázka č. 23: Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

4.29 Graf Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

Bankéři nejvíce využívají dny volna navíc, příspěvky na stravování a zaměstnanecké účty, hypotéky, půjčky atd. Naopak nikdo nevyužívá program pomoci zaměstnancům a služební vozidlo.

Otázka č. 24: Jaké jiné benefity byste chtěl/a, aby firma zavedla?

Zde bankéři měli vypsát své nápady, které by uvítali navíc mezi benefity. 85% respondentů neuvedlo žádný benefit. Zbýlých 15% uvedlo tyto možnosti: neomezený nákup free days, vstupy zdarma na bazény, pracovní doba od pondělí do čtvrtka.

Otázka č. 25: Uved'te atraktivitu benefitů/zaměstnaneckých výhod.

4.30 Graf Uved'te atraktivitu benefitů/zaměstnaneckých výhod.

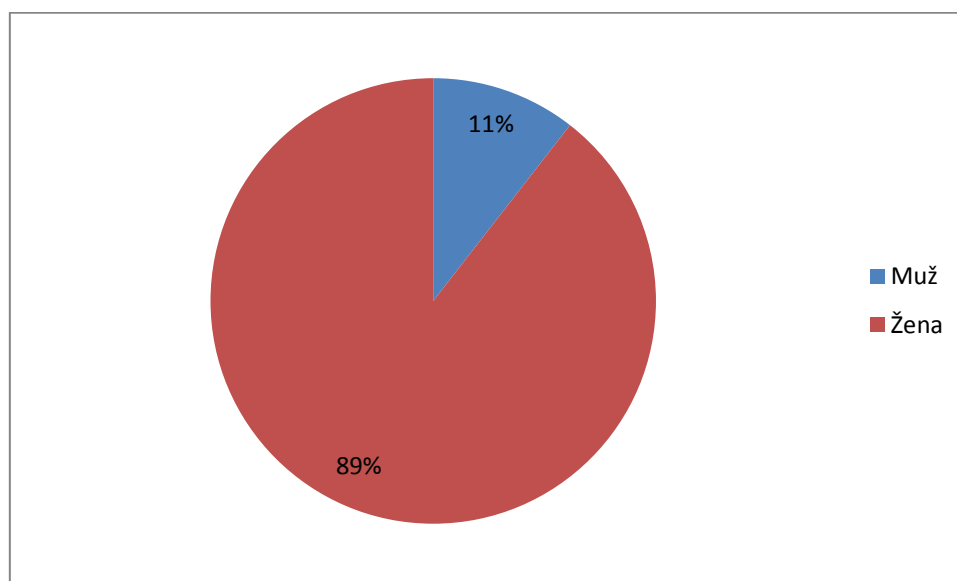


Zdroj: vlastní zpracování

V této odpovědi mohli bankéři odpovídat opět škálově (1 = nejvíc atraktivní a 4 = nejméně atraktivní) k jednotlivým benefitům. Nejvíc atraktivní byly dny volna (Free day, Daddy's leave, Sick day,...), příspěvek na stravování a dovolená týden navíc nad rámec zákonného nároku. Méně atraktivní byly zaměstnanecké účty, kreditní karty, hypotéky atd., vzdělání a rozvojové příležitosti, healthahead, příspěvky na důchodové/životní pojištění a poukázky na sport. Spíše neatraktivní byl program pro pomoc zaměstnancům, služební vůz a možný nákup akcií společnosti.

Otázka č. 26: Vaše pohlaví:

4.31 Graf Vaše pohlaví:

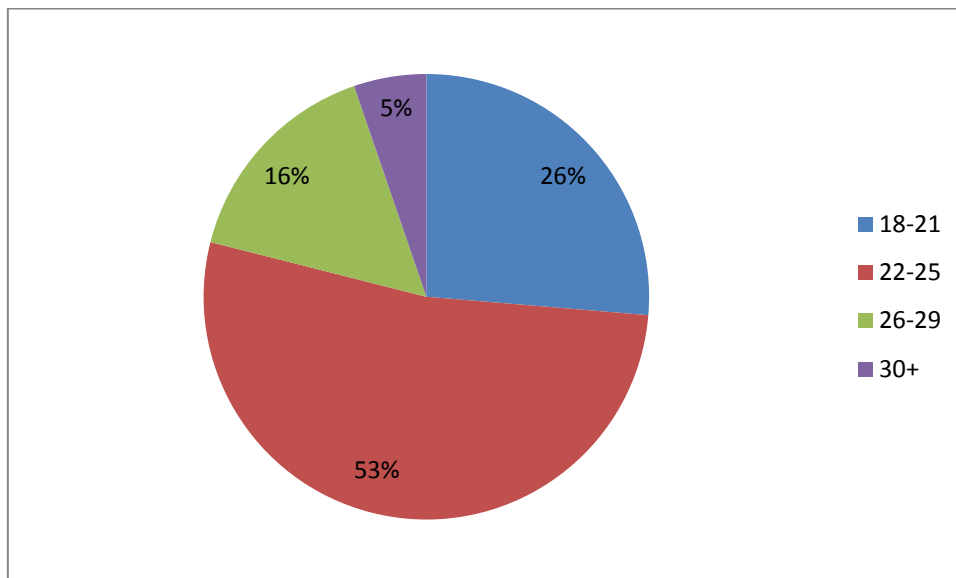


Zdroj: vlastní zpracování

Tým Akvizic tvoří z 89% ženy a z 11% muži. Podle mého pozorování, muži často opouštějí pozici kvůli horizontálnímu nebo vertikálnímu kariérnímu postupu ve firmě nebo si hledají práci v jiné společnosti. Ženy naopak na postech zůstávají déle, málokdy chtějí vertikálně postupovat, mění pozice pouze horizontálně.

Otázka č. 27: Váš věk:

4.32 Graf Váš věk:



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většinu tvoří skupina bankéřů, která má 22 – 25 let. Další početná skupina je v rozmezí 18 – 21 let v poměru 26%. Následuje skupina 26 – 29 let (16%) a skupina 30+ (5%). Z toho vyplývá, že kolektiv je složen z mladých zaměstnanců, většinou absolventů středních a vysokých škol.

5 Návrhy a doporučení

Celkově lze pozorovat tým Akvizic jako velice zdravý tým, který ve své podstatě funguje velice správně, překonává své cíle a najít nějaká doporučení pro změnu či nové aktivity je velice obtížné. Vedoucí pracovník i oddělení lidských zdrojů mají svou práci velice dobře zorganizovanou a jsou znalí většinou technik a metod, které jsou nejen v této bakalářské práci popsány. Přesto bakalářská práce pojednává o několika možných způsobech, které by mohly pomoci vedoucímu pracovníkovi i společnosti AB Money Bank více motivovat k ještě lepším výsledkům.

5.1 Návrhy pro liniového vedoucího

5.1.1 Partáci a partičky

Tento návrh by měl podpořit hned několik faktorů, které působí na pracovníky týmu akvizic motivačně a odstranit některé, které je naopak demotivují. 84% bankéřů uvedlo, že upřednostňují různé úlohy, rádi se staví novým výzvám a pomáhají týmu prací navíc. Nejvíce demotivující faktor je monotónnost práce a na třetím místě nespravedlivé jednání. Naopak velice motivujícím byl hodnocen pracovní růst ve společnosti a pocit zodpovědnosti/sounáležitosti. Z dotazníku vyšlo také najevo, že vedoucí pracovník příliš nepředává zodpovědnost a nedeleguje úkoly na své bankéře. Výsledné skóre by se dalo vylepšit i u hodnocení starosti o bankéře ze strany vedoucích pracovníků, kde nejčastější odpovědí bylo spíše ano. Ideální počet lidí v týmu s jedním vedoucím pracovníkem je určen maximálně na 10. Tým akvizic cílí na 30 work force, což může znamenat i 40 bankéřů (částečné úvazky byly zohledněny). To znamená, že vedoucí pracovníci nemají šanci vylepšit své hodnocení starosti o bankéře, spíše naopak.

Proto je potřeba zajistit další pracovní síly pro okamžitou zpětnou vazbu, pomoc bankéřům při jednoduchých úkonech nebo při adaptaci do procesu. U této pracovní síly je potřeba, aby byla znalá akvizičního procesu, systémů a pravidel. Pro tuto situaci by se vytvořil pomyslný mezistupeň mezi junior bankéřem a senior bankéřem Akvizic a to parták.

Parták by byl Akviziční specialista (junior telefonní bankéř), který by měl na starost svou partičku (max. 4 bankéře), kteří jsou v týmu Akvizic po dobu 0 – 4 měsíce. Jednomu bankéři by mohl věnovat až 10% svého pracovního času. Ke svému fixnímu platu a variabilní složce za výkon by měl další variabilní složku vypočítávanou jako 10% z měsíční variabilní

složky bankéře, o kterého by se staral. Tuto odměnu by dostával i jeden měsíc po uplynutí vzájemného partáckého spojení, a to z důvodu, že v prvním měsíci ve společnosti 50-60% pracovního času absolvují noví bankéři na školení. Nemají možnost si tolik vydělat, protože většina obchodů se doměřuje až za několik dní a nejsou znalí procesu Akvizic. Parták by nebyl nadřízený telefonním bankéřům, ale jakási pomocná ruka, kamarád, odborník a návod k úspěchu v týmu Akvizic.

Mzi hlavní úkoly partáka patří:

- začlenění nováčka do týmu (představení sama sebe již na školení, ukázání pracovního místa atp.),
- předání tipů a triků do volání (společný rozhovor, online a offline náslechy, pozorování),
- bezprostřední odpovědi na jednoduché otázky (produktové, procesní, zvykové),
- pomoc při plnění úkolu v adaptačním plánu (naplánování kroků, obeznámení se seznamem úkolů),
- pomoc se systémy, pravidly a zvyky týmu (aplikace, zapisovací systémy, chození na pauzy atd.)
- informování senior telefonních bankéřů a vedoucího pracovníka o výsledcích a postupu

Z těchto činností lze pozorovat, že parták není zodpovědná osoba za postoje pracovníka a za špatné výsledky. Parták je pouze kamarád odborník, který se snaží pomoci. Od toho se odvíjí i název nové pomyslné pozice. Plyne z něj, že je to osoba, která zde pro svou partičku vždy bude nápomocna a bude ji podporovat ve formálních i neformálních aktivitách.

Tuto pomyslnou pozici by obsazoval vedoucí pracovník a mohli by jí dosáhnout pouze ti nejlepší bankéři z týmu Akvizic. Kritéria, která jsou minimální pro přihlášení na pozici, by byla následující:

- působení v týmu Akvizic alespoň 6 měsíců,
- znalostní testy za poslední 3 měsíce splněny v průměru minimálně na 90%,
- plnění osobního plánu za poslední 3 měsíce v průměru minimálně 100%.

Další nečíselná a subjektivní kritéria: správný postoj k práci, motivace k práci, komunikační schopnosti atd.

Výhody pro **nového telefonního bankéře** týmu akvizic: rychlá adaptace mezi spolupracovníky, rychlá pracovní adaptace, rychlejší plnění plánu, dříve více peněz, vzor správného chování a pracovních činností, uvolněnost u přijímání zpětné vazby, vztyčná osoba parťák, individuální přístup, nepřetržitá péče, přátelské prostředí a motivace.

Výhody pro **Akviziční specialisty (junior telefonní bankéře)**: možnost pomyslného kroku v kariérním růstu, motivace pro lepší výkony, možnost soustředit se pouze na svůj výkon (přenechání pomoci na parťácích), větší pozornost vedoucích pracovníků.

Výhody pro **Partáky**: možnost většího výdělku, ohodnocení práce navíc, možnost diversifikace práce, možnost podílení se na rozvoji týmu, prostor pro iniciativu, možnost ukázat svůj potenciál v týmu i mimo něj (větší atraktivita na trhu práce), prestižní postavení v týmu, možnost naučit se novým dovednostem (školení zpětné vazby...)

Výhody pro **senior telefonní bankéře**: pomoc při velkém náboru nových pracovníků (delegování úkolů na parťáky), možnost soustředit se na důležité úkoly, na zpětné vazby pro celý tým, na zlepšování procesu, možnost naučit se novým dovednostem (koučování, mentoring na činnostech parťáků...), vyzkoušet si okrajově činnosti vedoucího pracovníka (organizace podřízených, postojové otázky, zadávání úkolů...), příprava pro kariérní postup.

Výhody pro **vedoucího pracovníka**: možnost soustředit se na důležitější úkoly (delegování úkolů na senior telefonní bankéře), prostor pro vylepšování procesu, vyjednávání lepších podmínek, větší motivace bankéřů plnit či plnit nad rámec svůj plán, dělat práci navíc, spokojenost a loajalita bankéřů, vytváření nových talentů, nových pohledů a inovací, tým odborníků, vytváření následovníků, tvoření sebe sama (správný leader), plnění týmového plánu.

Výhody pro **tým**: splnění týmového cíle, nové poznatky a inovace, připomenutí již zapomenutých tipů, dobrá atmosféra, prestižní tým, stmelení týmu, sdílení zkušeností, efektivní komunikace, zdravá soutěživost v týmu, stabilizace fluktuace, zájem ostatních pracovníků o práci v tomhle týmu.

Výhody pro **společnost AB**: ušetření nákladů – pokud by měl být 1 vedoucí pracovník a 2 senior telefonní bankéři na 10 junior telefonních bankéřů (jak tomu je v jiných procesech ve společnosti AB Money Bank), museli by se vytvořit 3 týmy. To by zvýšilo náklady za platy dalších 2 vedoucích pracovníků a dalších 4 senior telefonních bankéřů. Při průměrných výsledcích za posledních 6 měsíců bylo vypočítáno, že aby se to firmě nevyplatilo, museli by

bankéři dostávat 20% z výdělků nových pracovníků. Učí se organizace – nové talenty, nové myšlenky, inovace, lepší image společnosti.

5.1.2 Call blending

Ke zvýšení diverzifikace a úspěšnosti práce by pomohlo zavedení linky pro příjem hovorů. Ne vždycky je možné zastihnout potenciálního klienta ve správný okamžik (je v práci, na dovolené, není u svého telefonu...). Část těchto klientů potom volá zpátky a zajímá se, proč mají zmeškaný hovor, o jakou nabídku se jednalo a jaké jsou podmínky. Zatím ale není možné s těmito klienty hovořit jinak, než jim zkusit zavolat podruhé nebo potřetí (nevíme, kdy zavolat, prostojí, náklady a demotivace při dalším neúspěšném pokusu o hovor). Klient, který si zavolá sám, má nyní čas a má zájem si bankéře vyslechnout, což zvyšuje pravděpodobnost prodeje.

Proces by byl nastaven tak, že by program, který automaticky vytáčí hovory, rozpoznal, že se snaží někdo dovolat do týmu Akvizic a místo vytočení nového hovoru by spojil hovor od klienta. Tento systém již využívají jiné týmy call centra, takže by nebylo nijak nákladné jej zavést (pouze krátké školení bankéřů, jak zahájit příjmový hovor). Tímto by se procesně zajistila vysoká využitelnost pracovního času bankéřů a zvýšila by se efektivita využití kontaktů. Bankéřům by se zvětšila pravděpodobnost plnění plánů, to znamená větší výdělek. Zároveň by se jednalo o nový proces, ve kterém jsou již odborníci, což zaručuje větší rozmanitost práce a přinesení nových pohledů na prodej.

5.1.3 Autonomie pracovní docházky

Proces volání týmu Akvizic je nyní nastaven od 9:00 – 17:30. Bankéři mají takto stanovený přesný plán směn na celý měsíc a o jakoukoliv změnu musí požádat specialistu provozu call centra přes oficiální internetový formulář (požadavků z týmu Akvizic na jakoukoliv změnu je cca 30 týdně). Požadavek musí následně schválit jak specialista provozu, tak i vedoucí pracovník. Často se však stává, že se bankéř domluví s potenciálním klientem na kontaktu před/po pracovní době. Specialista call centra se stará o to, aby program pro automatické vytáčení měl vždy zajištěn alespoň minimální počet bankéřů na směně pro jeho efektivní provoz (minimálně 5 bankéřů).

Jelikož je v týmu Akvizic skoro 30 bankéřů, je velmi málo pravděpodobné, že se stane situace, kdy se v práci objeví 4 nebo dokonce menší množství. Proto bych doporučil začlenění programu Forge, který používají v nevolacích procesech (backoffice, vedoucí pracovníci)

a vynechání specialisty provozu z procesu schvalování. Program Forge umožňuje uživateli sledovat fond hodin, který za měsíc musí odpracovat, počet odpracovaných hodin a počet hodin, kterých zbývá odpracovat do konce měsíce. Tento program bych dal do správy jednotlivých bankéřů. Zodpovědnost za odpracované hodiny by tak byla přímo na nich, mohli by do práce chodit flexibilně, tak jak si to vyžadují jejich telefonní schůzky a osobní život. Žádosti o dovolenou, lékařské vyšetření atp. by pořád spadala pod vedoucího pracovníka, který by schvalování mohl delegovat na senior telefonního bankéře. Jak naznačily volné pauzy a jejich využívání, bankéři jsou velmi svědomití, co se týče pracovního času a efektivity volání v programu pro automatické vytáčení. Proto si myslím, že i za své směny by zodpovídali důkladně.

Mezi hlavní výhody bych zde zařadil autonomii a flexibilitu pracovního času telefonního bankéře. Další delegování zodpovědnosti vedoucího pracovníka, které podněcuje bankéře nad zamyšlením o fungování procesu. Bankéři budou motivováni tím, že jim bude vedoucí pracovník věřit natolik, že jim sdílet pracovní nástroj, který je určený pro něj. Vedoucí pracovník (popřípadě senior telefonní bankéř) bude mít možnost vždy zkontrolovat docházku a popřípadě ji upravit. Náklady pro tuto změnu by byly pouze přiřazení programu oddělením HR a proškolení bankéřů na novou aplikaci (cca 1 hodinu + online rady poskytnuté senior telefonním bankéřem).

5.1.4 Top prodejce

Tým Akvizic má 3 – 4x do měsíce týmovou schůzku, kde se řeší procesní věci, novinky, ukazuje se jim jejich efektivita atp. Na těchto schůzkách bych zavedl vyhlášení nejlepšího prodejce týmu, které se bude zakládat na průběžných výsledcích. Pokud by bankéř byl 3 měsíce po sobě nejlepším prodejcem, umožnil bych mu získat odměnu free 8 hodin, které by se mu započítaly do odpracované docházky. Bankéř by s nimi mohl naložit jakkoliv (pracovat; být v práci, ale mít školení, rotace, práce na projektu; být doma).

5.2 Návrhy pro společnost AB

Do cafeteria systému společnosti bych přidal možnost koupě free days, jelikož to byla hlavní motivační složka v zaměstnaneckých výhodách společnosti.

Při rozhovorech s bankéři Akvizic jsem se tázal, proč nebyli naprosto spokojeni s prostředím, ve kterém pracují. Velká část uvedla, že si nosí své vlastní jídlo z domu a tak si

jej chystají v kuchyňce společnosti AB Money Bank. Uvedli, že v kuchyňkách není žádné nádobí a příbory, takže své jídlo jedí ve svých nádobách svým příborem a pokud chtějí své nádobí někde uschovat, musí jej mít na svém stole nebo ve svém pracovním šuplíku. Pro spokojenost s pracovním prostředím bych proto pořídil nádobí a příbory pro všechny, kteří kuchyňku využívají. Bankéři se poté nebudou bát o své vlastní nádobí a nebudou jej muset skladovat u svého pracovního stolu.

6 Závěr

Pro vedoucí pracovníky a firmu je velice důležité, aby zaměstnanci byli šťastní na svých pozicích a motivováni ke stálému zlepšování. Právě tyto aspekty dělají vedoucí pracovníky dobrými leadery a organizaci to poskytuje konkurenční výhodu na trhu. Lidský faktor je stále nejdůležitější prvek každé firmy, proto je potřeba o něj pečovat, rozvíjet jej a podporovat jeho zájmy/potřeby. Slazením potřeb zaměstnanců se strategickými cíli společnosti pak vzniká dokonalé prostředí úspěchu.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav v motivování zaměstnanců. Při zjištění nedostatků se pokusit navrhnout způsoby jejich řešení. Dále zjistit jaké formy motivace společnost a vedoucí pracovník využívají, které z nich zaměstnanci preferují a podpořit jejich účinek či zavedení. Informace jsem získával pomocí dotazníkové metody, pozorováním a rozhovorů.

Při analyzování týmu Akvizic jsem zjistil hodně silných stránek a několik slabých. Mezi silné stránky bych zařadil průhledné a spravedlivé odměňování zaměstnanců, zodpovědnost za svou osobu, práci a tým, překonávání očekávání a snaha dělat práci navíc. Slabé stránky jsou hlavně v monotónnosti práce, v mezilidských vztazích na pracovišti (tvoření skupinek podle data nástupu) a v nedostatečném delegování zodpovědností na bankéře.

Stanovené cíle bakalářské práce byly, dle mého názoru, splněny.

Seznam použité literatury

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

EVANGELU, Jaroslava E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

ZHEN XIONG, Chen and Samuel ARYEE. *Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes In China*. 2007. ISSN: 1948-0989

NITIN N., GROYSBERG B., and Linda-Eling LEE; PSYCHOLOGY. *Employee Motivation: A Powerful New Model*. ISSN: 2249-4588

Slovník cizích slov. [Rozš. vyd.]. Praha: Encyklopedický dům, 1998. ISBN 80-901647-8-1.

Forbes – General Electric. *Forbes Media LLC*. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/companies/general-electric>

About Ge Power. *GE Power*. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <https://www.gepower.com/business-info/about-ge-power.html>

All products. *GE Transportation*. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.getransportation.com/all-products>

Dotazníkový průzkum. *vyzkumy.knihovna.cz*. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/dotaznikovy-pruzkum>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2016


.....
Ondřej Jaroš

Seznam příloh

Příloha č.1 – dotazník

Přílohy

Příloha č.1 – dotazník

Pracovní motivace - dotazník k Bakalářské práci

Tento dotazník je zaměřen na analýzu motivačního a stimulačního systému firmy. Jeho podstatou je zjištění, které motivační/stimulační prvky mají největší vliv, popřípadě spokojenost s nimi spojenou.

Jedná se o anonymní dotazník a jeho výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce. Nebudou nijak vyhodnocovány firmou, takže, prosím, odpovídejte pravdivě a samostatně.

Děkuji za vyplnění
Jaroš Ondřej

1. Ve firmě pracuji:

- ☐ 0 - 3 měsíce
- ☐ 4 měsíce - do 1 roku
- ☐ 1 - 3 roky
- ☐ více než 3 roky

2. Co Vás nejvíc motivuje k pracovnímu výkonu?

(můžete označit více možností - maximálně 3)

- ☐ Peníze
- ☐ Dobré mezilidské vztahy na pracovišti
- ☐ Kladné hodnocení/zpětná vazba
- ☐ Image firmy
- ☐ Benefity/zaměstnanecké výhody
- ☐ Pracovní růst ve společnosti
- ☐ Pocit zodpovědnosti/sounáležitosti
- ☐ Výjimečnost Vaší činnosti/práce
- ☐ Finanční postih
- ☐ Nastavené cíle
- ☐ Other:

3. Jaké jsou hlavní demotivující podněty?

(můžete označit více možností - maximálně 3)

- ☐ Peníze
- ☐ Špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- ☐ Negativní zpětná vazba
- ☐ Image firmy
- ☐ Nespravedlivé jednání (např. při odměňování, hodnocení atd.)
- ☐ Tíha zodpovědnosti
- ☐ Prostředí, ve kterém pracujete (hluk, místo práce atp.)
- ☐ Nezájem o Vaši osobu/práci/úspěchy
- ☐ Monotónnost práce
- ☐ Finanční postih
- ☐ Nejasné/nenastavené cíle práce
- ☐ Other:

4. Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením ve firmě?

1 2 3 4

Naprosto spokojen ☐ ☐ ☐ ☐ Naprosto nevyhovující

5. Je Vaše odměňování dostatečně průhledné?

Vím přesně, za co jsem hodnocen, znám všechny metriky, které ovlivňují mou výplatu

1 2 3 4

Vím přesně, za co jsem hodnocen,
znám všechny metriky, které ovlivňují
mou výplatu

☐ ☐ ☐ ☐

Nevím, za co jsem
placen, neznám ani
jednu metriku

6. Myslíte si, že je ve finančním ohodnocení spravedlivě zahrnuta Vaše práce navíc/nadstandardní výkon?

(pokud ne, označte také políčko Jiné a vypište důvod)

☐ Ano

☐ Ne

☐ Other:

7. Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?

1 2 3 4

Výborné ☐ ☐ ☐ ☐ Hodně špatné/k nevydržení

8. Jak moc Vás ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti?

1 2 3 4

Velice, zakládám si na
nich

☐ ☐ ☐ ☐

Vůbec mě nezajímají, nemají na mě
vliv

9. Jak moc je pro Vás důležitá zpětná vazba k Vašemu výkonu?

1 2 3 4

Velice, nezbytná k pracovnímu
výkonu

☐ ☐ ☐ ☐

Vůbec, neovlivňuje můj
výkon

10. Jak hodnotíte starost o Vaši osobu ze strany vedoucích pracovníků?

	1	2	3	4	
perfektní péče, dostávám ZV i když si o ni neříkám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	připadám si, jako bych pro ně neexistoval

11. Jak často dostáváte ZV na Váš výkon?

- ☐ 0-1x měsíčně
- ☐ 2-3x měsíčně
- ☐ 4- více měsíčně

12. Kdy dostáváte zpětnou vazbu?

(vyberte z možností nebo vypište jinou dobu)

- ☐ Ihned po dokončeném pracovním úkonu
- ☐ Následující den
- ☐ Do týdne
- ☐ Do měsíce
- ☐ Roční hodnocení
- ☐ Vůbec
- ☐ Other:

13. Motivuje Vás vedoucí pracovník k lepším výkonům?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jakým způsobem Vás vedoucí pracovník motivuje?

(vyberte z vybraných nebo dopište jiný)

- ☐ Pozitivní zpětná vazba
- ☐ Negativní zpětná vazba
- ☐ Delegováním úkolů/přenesením zodpovědnosti
- ☐ Krátkodobé soutěže
- ☐ Mimopracovní vztahy
- ☐ Other:

15. Prosazuje vedoucí pracovník Vaše zájmy? Pokouší se prosadit změny pro Vaše dobro?

1 2 3 4

naprosto ☐ ☐ ☐ ☐ ne, myslí jen na své dobro, nemyslí vůbec na to, co by
týmu mohlo pomoci

16. V jaké míře na Vás působí motivačně kolegové na stejné pozici/v týmu?

1 2 3 4

Velice, jsem soutěživý typ ☐ ☐ ☐ ☐ Vůbec

17. Máte pocit, že jste ve své práci kontrolován/a? Že jste pod dohledem vedoucího pracovníka?

(pozdní příchod o 1 minutu, nesmím přesáhnout pauzy, musím vykazovat, co jsem kdy přesně dělal)

- ☐ ano, nevadí mi to
- ☐ ano, vadí mi to
- ☐ ne, dostávám však návod, jak se zlepšit, pokud já chci
- ☐ ne, vadí mi to - pevné mantinely by mi pomohly být více motivován
- ☐ ne, nevadí mi to

18. Pro Vaši práci máte stanoveny tyto cíle:

(můžete vybrat více možností nebo dopsat svou)

- ☐ Denní
- ☐ Týdenní
- ☐ Měsíční
- ☐ Půlroční
- ☐ Roční
- ☐ Žádné
- ☐ Other:

19. Je pro Vás důležitá image firmy/jak firmu vnímá okolí?

1 2 3 4

Velice důležité ☐ ☐ ☐ ☐ Nemá to na mě vliv

20. Jak hodnotíte prostředí ve kterém pracujete?

(čistota a četnost záchodů, kuchyňka, jídelna atd.)

1 2 3 4

Výborné ☐ ☐ ☐ ☐ Nedostačující

21. Jakou práci upřednostňujete?

- ☐ Spíše stejnorodou, práci již znám, soustředím se na svůj výkon
- ☐ Různé úlohy, rád/a se stavím novým výzvám, pomáhám týmu prací navíc

22. Využíváte benefity/zaměstnanecké výhody firmy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

23. Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

(můžete označit více možností)

- ☐ Poukázky na sport
- ☐ Příspěvek na stravování
- ☐ Healthahead (příspěvek na sport, posilovna, stress management...)
- ☐ Akcie společnosti
- ☐ Dny volna navíc (Free day, Daddy's leave, Sick day, Career break...)
- ☐ Dovolená týden nad rámec zákonného nároku
- ☐ Služební vůz na služební cesty
- ☐ Program pomoc zaměstnancům (odborná pomoc v osobních/pracovních potížích)
- ☐ Zaměstnanecké účty, kreditní karty, hypotéky atd.
- ☐ Příspěvky na důchodové/životní pojištění
- ☐ Vzdělání a rozvojové příležitosti

24. Jaké jiné benefity byste chtěl/a, aby firma zavedla?

(pokud žádné, vepište žádné/nic)

25. Uveďte atraktivitu benefitů/zaměstnaneckých výhod.

	1 Nejvíce atraktivní	2	3	4 Nejméně atraktivní
Poukázky na sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Healthahead (příspěvek na sport, posilovna, stress management...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akcie společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dny volna navíc (Free day, Daddy's leave, Sick day, Career break...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolená týden nad rámeček zákonného nároku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební vůz na služební cesty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program pomoc zaměstnancům (odborná pomoc v osobních/pracovních potížích)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké účty, kreditní karty, hypotéky atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na důchodové/životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělání a rozvojové příležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Vaše pohlaví:

☐ Muž

☐ Žena

27. Váš věk:

☐ 18-21

☐ 22-25

☐ 26-29

☐ 30+